

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (TECNOLOGÍA - GESTIÓN)

CUX: CALL CENTER *ON DEMAND*

Plan de negocios

AUTOR: Diaz, María Manuela (Leg. Nº 104122)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES O DIRECTOR: Cal, Mariana

**TESIS, PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCION
ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA (ARGENTINA) Y MASTER EXECUTIVA EN DIRECCIÓN
ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA (ESPAÑA)**

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2021

A mi familia.

Y a todos aquellos que lucharon y siguen luchando para combatir el COVID-19.

Índice de Capítulos:

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	9
Capítulo I – Demanda	10
Argentina	18
Brasil	19
México	19
Capítulo II – Oferta	22
Capítulo III – Plan operacional	26
Descripción técnica de la solución	26
Capacidades requeridas	27
Capítulo IV – Estrategia	40
Misión	40
Visión	40
Valores	40
Análisis FODA	40
Plan de Implementación	41
Sprint 1. <i>Hunting Agents</i>	42
MLP (<i>Release 1</i>)	42
Mail / Chat (<i>Release 2</i>)	44
WhatsApp, Telegram y teléfono (<i>Release 3</i>)	44
Cronograma	44
Estructura del negocio	46
Análisis de <i>stakeholders</i>	46
Capítulo V – Propuesta económico-financiera	49
Capítulo VI – Ítem legal	64
Permiso laboral	64
Proyecto de ley de trabajadores de plataforma	69
Proyecto de ley de teletrabajo	69
Capítulo VII – Conclusión	71
Anexos	74
Bibliografía y Fuentes	82

Índice de tablas:

Tabla 1.1 - Cuadro comparativo diferentes posibilidades sobre cantidad de consultas anuales	14
Tabla 1.2 - Cuadro comparativo diferentes escenarios de captación anual	14
Tabla 1.3 - Cuadro comparativo Agentes Tradicionales vs. Virtuales <i>on demand</i>	16
Tabla 3.1 - Sueldo mensual promedio estimado	30
Tabla 3.2 - Número de personal fijo, estimado por año	31
Tabla 3.3 - Sueldo anual total estimado	31
Tabla 3.4 - Costo estimado IT, en dólares	31
Tabla 3.5 - Gastos generales estimados	39
Tabla 5.1 - Segmentación valor minuto cobrado a <i>partners</i> , según mercado	51
Tabla 5.2 - Estacionalidad estimada tanto para las aerolíneas como el sector financiero	52
Tabla 5.3 - Proyección minutos consumidos anuales	52
Tabla 5.4 - Crecimiento estimado año vs. año, en cantidad de <i>partners</i>	53
Tabla 5.5 - Valor en dólares estadounidenses según minuto consumido por <i>partners</i>	53
Tabla 5.6 - Estimación de la participación del agente virtual de trabajo	53
Tabla 5.7 - Cuadro de resultados proyectados	55
Tabla 5.8 - Fuentes y usos proyectado	56
Tabla 5.9 - Flujos de fondos proyectados (balance)	57
Tabla 5.10 - Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables y el valor del precio promedio de ventas, donde el costo permanece constante	59
Tabla 5.11 - Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables donde varía el valor del precio promedio de ventas y su costo	60
Tabla 5.12 - Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables donde varía el valor del precio promedio de ventas y su costo	61
Tabla 5.13 - Construcción base de cálculo tasa WACC	62
Tabla 5.14 - Cuadro resumen tasa WACC	63

Índice de figuras

Figura 3.1 - Interacción plataforma <i>on demand</i>	26
Figura 3.2 - Organigrama propuesto	27
Figura 4.1 - Análisis FODA	41
Figura 4.2 - Cuadro resumen planificación de salida e implementación	42
Figura 4.3 - <i>Multisided platforms</i> (MSPs)	43
Figura 4.4 – Cronograma	45
Figura 6.1 - Empleados de una plataforma de <i>delivery</i> realizaron reclamos por las condiciones laborales	68

Resumen Ejecutivo

El mundo, tal cual hoy se conoce, está cambiando. Algo que además ha acelerado este cambio fue la aparición de la pandemia COVID-19, que ha puesto la vida de ciudadanos, gobiernos y empresas, patas para arriba. Esto supuso un punto de inflexión en la velocidad de un cambio que se venía proyectando. Las empresas actuales se vieron obligadas a migrar del trabajo de la oficina a implementar *Home Office* por la emergencia sanitaria decretada por los gobiernos locales (Antes del COVID-19 venía asociado a un beneficio que la compañía otorgaba al empleado, junto con un ahorro de costos). Además, “La generación laboral activa también está cambiando, mientras los *baby boomers* están anclados en la adicción al trabajo, sintiéndose perdidos en los tiempos de ocio y regidos por un cierto *status quo* jerárquico en las organizaciones, los más jóvenes quieren <<otro mundo>> y así lo están forjando. Sobre todo, las generaciones más novatas que no quieren trabajar en el modo que trabajan sus antecesores” (Alejandro Melamed, 2017, p.78). Pero sí quieren trabajar.

Sumado a esto, el concepto de emprendedor está muy metido en la sangre de las nuevas generaciones y les es imposible vivir sin tecnología. “Y ni hablar de lo que sucederá con toda esa franja laboralmente activa que, tanto de manera actual como a futuro, su trabajo se verá afectado por la automatización de sus tareas” (Andrés Oppenheimer, 2018, p.67).

Es por tal motivo que el presente plan de negocio evalúa el desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica que sea capaz de afrontar este cambio de paradigma laboral: contando con la capacidad de autorregularse ante la demanda y oferta de trabajo de manera automática, permitiendo asimismo, acompañar el ajuste en sus ganancias y costos asociados. Junto con el agregado de que se presume o presumirá de una fuerza laboral inactiva debido a la automatización de sus tareas, forzándola a una nueva forma de trabajo y administración de sus propios recursos: económicos (cuánto pretende ganar y desde dónde), horas laborables (manejando su propia agenda laboral, contando con la capacidad de auto administrarse).

Para llevar adelante este proyecto de negocio se propone la creación de una compañía, llamada *CUX On Demand*, quien será responsable de desarrollar una plataforma con

servicios montados 100% en la nube, apalancándose principalmente en Amazon Web Services (AWS) donde se contará con la posibilidad de unir la fuerza laboral de un agente con las necesidades de servicio del cliente final de un *Partner* dispuesto a adquirir los servicios de esta plataforma. En el caso del agente, se le pagará por los minutos trabajados y al *Partner* se le cobrará por los minutos consumidos. El objetivo principal de esta solución tecnológica es aunar a los actores principales responsables de ejecutar una solución a un cliente final, en una misma plataforma bajo nuevos formatos de contratación laboral y modelo de negocio: los agentes no pertenecerán a la plataforma ni al *Partner* que contrate el servicio y podrán auto-administrarse su agenda de trabajo y tiempos; en cuanto a los *Partners* ellos contratarán un servicio bajo el modelo de *pay for use*.

Si bien esta plataforma, puede como primera impresión pensarse como una evolución de los *call centers* tradicionales, viene a responder la posterior pregunta ¿Cuáles son los motivos por los que aún empresas dedicadas a este segmento no lo hicieron? Se entiende que la plataforma plantea un cambio de paradigma en la manera de operar, y no solo del punto de gestión de recursos humanos (donde se propone que la geografía laboral sea 100% trabajo remoto y online), sino también adicionando una transformación de estructuras de costos fijos a variables, la inclusión de nuevas tecnologías y un cambio de 360° en la manera de gestionar *manpower* dentro de América Latina. Y se cree que los *call centers* tradicionales no están preparados para afrontar dicha modificación.

Está previsto que la solución propuesta pretenda otorgar en tiempo y forma el servicio que lleguen a necesitar (tanto de atención relacionada a la postventa como a la venta), de parte de los principales mercados tales como:

- Sector Financiero (Bancos, financieras, *fintech*)
- Viajes (aerolíneas)
- Telecomunicaciones
- Gobiernos
- Salud
- *Retailers*

De igual forma, se buscará conjugar esa demanda con la oferta laboral de quienes serían los actores principales a la hora de conectarse en la plataforma y dar solución a un problema o ejecutar una venta de producto que se esté ofreciendo en ese momento.

La plataforma donde van a convivir ambos *players* tiene la capacidad de anticiparse ajustando su tamaño gracias a estar montada en servicios nube tales como Amazon. Los costos de mantenimiento, también estarán ligados a estos: cuanto más se usa, más se paga y viceversa.

De igual modo, el precio que paguen las empresas que contratarán este servicio, irá fluctuando de forma dinámica de acuerdo al uso. Se puede inferir, entonces, que este servicio podría llamarse “la Uberización de los *call centers*” (Gándara, 2018, p.1).

La planificación comenzará con el desarrollo de la plataforma en etapas, donde en un principio, se ofrecerá a un tipo de segmento (financieras) con un solo servicio a satisfacer: *emails*. La adición de productos y segmentos irá creciendo a medida que la empresa se vaya afianzando en la prestación de estos servicios, culminando en una plataforma capaz de satisfacer la demanda de todos los segmentos planteados, bajo todos los productos requeridos o por requerir.

Este emprendimiento dejará un precedente a nivel laboral en Latinoamérica, debido a que pretende incluir a una franja de la sociedad que se encuentra excluida del mercado de trabajo, o que pronto estará en esa situación. En el siguiente párrafo, se pasará a detallar las últimas cifras publicadas en diversos artículos sobre los mercados elegidos para la distribución de esta plataforma, respecto al mercado laboral y los porcentajes de ocupación y disponibilidad poblacional.

Se conoce que en Argentina el 64% de la población (28 millones de personas) se encuentra en la franja etaria de “población en edad de trabajar” (15-64 años). Según el mismo informe, casi el 45% de la población económicamente activa tiene problemas de inserción laboral. En Brasil, el desempleo en el país durante el 2019 fue de 11,9%, una reducción de cuatro puntos porcentuales con relación al 2018, cuando la cifra se ubicó en 12,3%. Y por último en México, donde 1.976.060 personas no tuvieron empleo durante

los primeros tres meses de 2020, previo a la crisis en el país por COVID-19, informe que surge de un reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Durante la pandemia, el desempleo aumentó notablemente en el mundo. En el primer trimestre del año, antes de la emergencia por COVID-19, en México la fuerza laboral era de 57,3 millones de personas, y de ellas, 55,4 millones estaban ocupadas. Así es como, este plan de negocio, bajo una nueva forma de contratación, deja las puertas abiertas para ofrecer la inclusión al mercado laboral a futuro.

El aporte de capital necesario se ha calculado en 385.000 dólares, que serán inyectados en el momento de inicio del emprendimiento. De los cuales 200.000 dólares serán inyectados de capitales privados y la diferencia de 185.000 dólares por ser un monto tan bajo se decidió solicitar un préstamo privado.

Introducción

<<La curiosidad y el afán de resolver dilemas constituyen el sello distintivo de nuestra especie>>

Carl Sagan. El cerebro y el carro.

Fueron varios los motivos por los cuales se plasmó en papel y tóner este caso de negocio. Algunos puntos principales fueron: la problemática de las empresas frente al desborde de trabajo (*call centers* saturados, atención al cliente con filas interminables), la capacidad ociosa (*headcounts* con ciertas horas al día que esperan a que caiga un llamado o algún pasajero con alguna inquietud), la dificultad de inserción de un segmento laboral y la concepción de una nueva forma de trabajo: trabajo remoto (sin dejar de cuidar las ganancias de las empresas).

Actualmente se conoce que en Argentina, país donde nace este proyecto, “el 80% del mercado está dirigido por el sector financiero y de telecomunicaciones. Habiendo 47 millones de líneas telefónicas activas, si tan solo el 5% de esas líneas llamaran al mismo tiempo, el *call center* que atenderá todos esos llamados seguro no tardará en saturarse, transformándose en un usuario no atendido, ni gestionado” (Frost & Sullivan, 2017, p.1).

Al considerar un caso en particular, se conoce que el banco Santander de Argentina durante el año 2018 recibió 3 millones de llamadas por mes, el 70% debió llamar más de 10 veces, y del porcentaje anterior, no conocen cuál fue el ratio que finalmente pudo obtener una respuesta. No había un detalle claro de los motivos. No se midieron las llamadas perdidas.

La solución diseñada que se pasará a describir, plantea una respuesta a problemas actuales con un giro totalmente diferente para Latinoamérica: una plataforma capaz de expandirse o contraerse en relación a la demanda y oferta de servicio.

Capítulo I – Demanda

La solución propuesta la demandarían dos grandes grupos de actores:

1. Compañías y/u organizaciones gubernamentales (denominados en adelante como *Partners*).
2. Agentes de trabajo (oferentes de mano de obra y/u operadores).

Pese a que ambos grupos cumplirán funciones diferentes dentro de la plataforma, será de gran importancia su participación para la ejecución del servicio al cliente final.

En seguida, se describirán las características de cada grupo, destacando sus particularidades:

Por un lado, el grupo de *Partners* que se encontrarán interesados abarcaría los siguientes rubros de compañías y/u organizaciones:

- Sector Financiero (Bancos, financieras, *fintech*).
- Telecomunicaciones.
- Aerolíneas.
- Gobiernos.
- Salud.
- *Retailers*.

Este plan de negocios, hará foco en los rubros anteriormente mencionados debido a que presentan de manera conjunta beneficios similares:

- Tercerizar servicios no relacionados al *core* de su negocio;
- reducir los costos relacionados a contrataciones de nuevos *headcounts* y la obtención de licencias referidas a plataformas tecnológicas: estar presentes cuando el cliente lo necesite, y que no paguen por un *headcount* cuando este no esté brindando el servicio. Sin las restricciones de un entorno de un *call center* tradicional, el modelo de la plataforma aquí descrita, permite controlar los costos aumentando o disminuyendo agresivamente según el volumen, la actividad no planificada y los cambios en el pronóstico de la demanda. Los agentes brindan servicios basados en lo que está disponible para que puedan amoldarse significativamente según las necesidades de los clientes;

- poder ayudar a sus clientes, desde cualquier lugar y en franjas de horarios más amplias;
- los agentes podrán resolver problemas con calma y encontrar soluciones basadas en su experiencia profesional previa, así como en su entorno seguro y sin estrés.

En una primera etapa, a fin de acotar el campo de estudio, se hará foco en comercializar esta plataforma solo al sector financiero y aerolíneas. Se entiende que por sus necesidades a satisfacer y por cómo dicha solución podría llegar a otorgar un beneficio a sus modelos de negocio, es que se comenzará por estos dos sectores, centralizando en Argentina y con una proyección a futuro de expandir a otros países de la región, tales como Brasil y México.

Actualmente en Argentina, el 80% del servicio de *call centers* (servicio con el cual nuestra plataforma vendría a competir de manera directa) es dedicado al mercado financiero y de telecomunicaciones. El 20% restante se reparte entre los sectores anteriormente mencionados (Frost & Sullivan, 2017, p.1), por lo que se estima poder cubrir gran parte de esta demanda de trabajo en el sector financiero.

Dentro del mercado argentino, “durante 2017 el servicio de *call center* generó 9.760 miles de millones de pesos argentinos en ingresos para quienes otorgaron dicho servicio” (Frost & Sullivan, 2017, p.1).

A su vez, dentro del territorio existen 47 millones de líneas activas (Frost & Sullivan, 2017, p.1), lo cual da la pauta que hay un gran potencial a cubrir con la plataforma *on demand* propuesta: existe una demanda que necesitaría de nuestros servicios y una parte de la población propensa a utilizar la telefonía para resolver cualquier inquietud que surja.

Dado que la solución a comercializar no se está ofreciendo actualmente en la región latinoamericana, este plan de negocio no pretende realizar un estudio cuantitativo de la demanda, sino caracterizarla y estimar, en base a los datos disponibles, si la solución sería aceptada en el mercado. Por lo descrito anteriormente, los segmentos analizados obtendrán múltiples beneficios de la solución propuesta, tanto en costos como en su simplicidad de implementación y en mejora de su imagen corporativa.

Para realizar una estimación del potencial de servicio de postventa que se podrá llegar a requerir se realiza un análisis, en el primer segmento que será el mercado financiero. Centralizando la mirada en Argentina, mediante los datos obtenidos en el *ranking* publicado en la página *web* del Banco Central (BCRA)¹, los 3 primeros bancos de la región, concentran un total de 15,14 millones de cajas de ahorro, considerándose como personas únicas, (aunque representaría a más de una persona se establecerá que dicho valor para tomarlo como punto de gestión deberá ser dividido por 1,45 obteniendo un aproximado de 10,44 millones de "cuentas únicas"). Se asume para el análisis que una misma persona puede tener varias cuentas o una cuenta puede tener varios titulares que conforman, dando origen al factor 1,45.

El segundo segmento del mercado a analizar, será el sector de las aerolíneas sobre la región latinoamericana. Considerando las aerolíneas de gran envergadura de Argentina², Brasil³ y México⁴.

Según lo reportado a través de sus propias páginas web, han transportado en 2019 un total de 179 millones de pasajeros. Dicho total se dividirá por el factor de 1,7 para ser traducido a tickets emitidos, obteniendo entonces 89 millones de tickets. Tal factor, corresponde a un cálculo estimado donde se asume que un 70% de los tickets emitidos está conformado por una base doble (o sea 1 *ticket* contiene 2 pasajeros) y un 30% sobre una base simple, implicando que por cada *ticket* emitido, viajarán 2 personas la mayoría de las veces.

Al convertir el valor de los pasajeros de las aerolíneas en *bookings* y el total de cajas de ahorro en usuarios únicos, se establecerá que de ese total, bajo condiciones normales, un 30% requerirá algún tipo de asistencia, por lo cual, se estima que la demanda sería de 30 millones de consultas anuales.

El escenario planteado en el párrafo anterior evidencia una situación de normalidad: donde bajo la operación diaria se genera un volumen predecible en ambos rubros analizados.

¹ www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp

² www.aerolineas.com.ar/es-ar/prensa/comunicadoprensainterno/4862_fuerte-incremento-en-la-cantidad-de-pasajeros-transportados-por-aerolineas-argentinas-

³ www.aviacionnews.com/blog/2020/03/en-2019-latam-crecio-en-cantidad-de-pasajeros-un-78-el-mejor-ano-desde-la-fusion-de-lan-y-tam/

⁴ a21.com.mx/aerolineas/2019/12/05/supera-aeromexico-los-18-millones-de-pasajeros

Además, se considerarán dos escenarios adicionales: uno a corto y otro a largo plazo (aparte del escenario en situación de normalidad descrito en párrafos anteriores). Esto ayudará a considerar planes de acción que puedan garantizar salidas alternativas, mitigar riesgos, sin importar que finalmente se logre materializar o no.

En un escenario alternativo planteado a corto plazo, de unos 3 a 6 meses máximo, los *Partners* deben contemplar la posibilidad de ocurrencia de una huelga de trabajadores. Tal vez como en el caso de las paritarias que suelen ocurrir dentro de Argentina y en donde de no llegar a un acuerdo entre las partes, puede derivar en una huelga como medida de fuerza mayor, donde los empleados deciden dejar sus puestos de trabajo de manera inminente, dejando desafectados varios de los servicios de las compañías, forzando de manera inmediata poder llegar a tener una suba en sus consultas a su centro de atención de clientes de hasta un 50%. Esta situación lleva al desborde del tipo de atención de lo ya hoy contratado con la plantilla de trabajadores actual, obligando al *Partner* a su rápida adaptación en recursos: contratación de mayor personal para afrontar la demanda y de recursos tecnológicos (por ejemplo, la ampliación de licencias en cierto sistema). Esto lo lleva a su vez, a, en un plazo de menos de 3 meses, ampliar sus costos relacionados al agrandamiento de su estructura, conociendo que al terminar el período de huelga y todo vuelva a la normalidad contará con una mayor plantilla de trabajadores contratados en ese momento, debiendo seguir afrontando los costos generados al respecto.

Por otro lado, se planteará un escenario a largo plazo, a modo de ejemplo se mencionará la situación actual: COVID-19, una emergencia sanitaria que se precipitó a lo largo de todo el mundo de manera casi inminente y se asume que llegó a desbordar las incidencias al 1000%. Este es el escenario que ningún *Partner* desea afrontar, pero se sabe que la posibilidad de ocurrencia si bien es mínima, de ocurrir lleva a daños desastrosos en varias de las industrias mencionadas. En este contexto, son diversas las variables que deberán ser modificadas casi de inmediato y se sabe que no será de manera temporal, sino que será algo que se aplicará de 6 a 12 meses una vez ocurrida la emergencia sanitaria:

- Los clientes pueden llegar a cambiar el modelo de comportamiento de consumo;
- se elevan de manera estrepitosa las consultas al departamento de postventa;
- se buscan nuevas alternativas de generación de ingresos a la compañía.

Para estos tres puntos planteados, se deberá contar con una dotación de personas que sean capaces de re-adaptarse, no sólo al volumen de trabajo, sino también a nuevos horarios y modalidades.

Tabla 1.1

Cuadro comparativo diferentes posibilidades sobre cantidad de consultas anuales

	Normalidad 30%	Aumento a corto plazo 50%	Aumento a largo plazo 1000%
Aerolíneas	26 millones	39 millones	2.600 millones
Sector financiero	4 millones	6 millones	400 millones
Total	30 millones	45 millones	3.000 millones

Fuente: Elaboración propia

Presentados los contextos posibles, donde tanto las aerolíneas como las compañías del sector financiero operarán, se expone a continuación tres posibles escenarios con una base de cálculo en un contexto de normalidad, donde se proyectará la variación de la demanda a analizar:

Tabla 1.2

Cuadro comparativo diferentes escenarios de captación anual

	Conservador 5%	Optimista 25%	Extraordinario 35%
Aerolíneas	1,3 millones	6,5 millones	9,1 millones
Sector financiero	0,2 millones	1 millones	1,4 millones
Total	1,5 millones	7,5 millones	10,5 millones

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, se entiende que existe una gran demanda de parte de compañías que serían capaces de utilizar esta plataforma y que existiría una población tal capaz de requerir este

tipo de servicio (cliente final). Restaría determinar quiénes ejecutarían la tarea de atender las inquietudes. Por tal motivo es que se caracterizará la otra parte de la demanda que nos falta detallar: Agentes de trabajo (oferentes de mano de obra).

Los agentes de trabajo (agentes), son los que ejecutarán la tarea de cómo abarcar todas las inquietudes que se manejarán a través de esta plataforma *on demand*.

Por los tipos de beneficios que se otorgarán por trabajar dentro de la plataforma (beneficios cuantitativos y cualitativos), es que la misma atraerá cierto perfil de agente obteniendo la optimización de la calidad de las interacciones humanas, seleccionando agentes que se muestren y sean amigables, empáticos y principalmente generen confianza y credibilidad a través del idioma local (teniendo competencias culturales locales y un conocimiento mayor del producto).

Detalle comparativo del perfil de un agente de un *call center* tradicional y otro de una plataforma *on demand*:

Tabla 1.3
Cuadro comparativo Agentes Tradicionales vs. Virtuales *on demand*⁵

	<i>Call center</i> tradicional	Trabajo desde casa estándar	Agentes virtuales <i>on demand</i>
Edad Promedio	23	30	38
Estudios Universitarios	35%	70%	81%
Años de experiencia	5	8	15
Base del costo	Horas fijas	Horas fijas	Por minutos, flexible
Localización del agente	Centralizado	Centralizado	A lo largo de todo el país
Desarrollo continuo de habilidades	Improbable	Improbable	Continuo

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo en casa implica estar dentro de un radio determinado de las oficinas de la compañía, a diferencia del modelo propuesto, donde los agentes pueden estar localizados en cualquier punto del país.

Esto significa que cualquier ciudadano del país podría trabajar sobre esta plataforma, siempre y cuando cumpla con los requisitos:

- Edad legal para trabajar.
- Poseer una computadora que cumpla con los requisitos mínimos para el uso de la plataforma.
- Acceso a internet: bajo determinados estándares de calidad.

⁵ Números extraídos sobre los agentes virtuales de LiveOps 2018: www.liveops.com

- Encontrarse en algún lugar tranquilo, donde pueda ejecutar su trabajo sin ninguna molestia ambiental y tecnológica (por ejemplo, contar con *wifi*).

Dos beneficios fundamentales vienen de la mano de trabajar en esta plataforma:

1. Trabajo 100% remoto (considerando los elementos descritos en el párrafo anterior) y;
2. manejo de su propia agenda de trabajo.

Cada agente, deberá actualizar siempre con dos semanas de anticipación la franja horaria que tendrá disponible para poder trabajar dentro de la plataforma.

El pago dependerá de varios factores:

- La cantidad de minutos que esté conectado brindando sus servicios a través de la plataforma;
- la efectividad en su respuesta;
- el tiempo que tarde en contestar la llamada: idealmente menor a 40 segundos.
- Satisfacción del cliente final, ante la resolución, que será medido por una encuesta al finalizar el llamado.

Adicionalmente, este tipo de trabajo permitiría absorber la mano de obra que se espera quede sin empleo debido a la automatización. Según Andrés Oppenheimer (2018), en los próximos 15 años ciertos trabajos dejarán de existir o sufrirán una modificación en ejecución de suma importancia al punto tal que el profesional que no se adapte quedará fuera de mercado, tales como: Periodistas, mozos, cajeros de restaurantes, médicos, empleados bancarios, abogados, docentes, trabajadores manufactureros y transportistas. En el mismo trabajo afirma que: “Desde que un estudio de la Universidad de Oxford pronosticó que 47% de los empleos corren riesgo de ser reemplazados por robots y computadoras con inteligencia artificial en Estados Unidos durante los próximos 15 a 20 años, no he podido dejar de pensar en el futuro de los trabajos ¿Cuánta gente perderá su empleo por la creciente automatización del trabajo en el futuro inmediato? El fenómeno no es nuevo, pero nunca antes se había dado tan aceleradamente. La tecnología ha venido destruyendo empleos desde la revolución industrial...” (p.1)

Es importante mencionar estadísticas de desempleo en los tres países donde se analiza lanzar la aplicación: Argentina, Brasil y México. De igual manera entender los motivos de cómo se conseguirá sumar agentes de trabajo a la plataforma. Las causas que coinciden son:

- Edad: jóvenes desempleados y adultos mayores con bajo nivel educativo.
- Género: se amplía el porcentaje de mujeres con dificultad de inserción en el mercado laboral formal.
- Profesión: profesiones que han quedado obsoletas y otras que de a poco están siendo reemplazadas por el fenómeno de la automatización.

Los tres países deben ser analizados por separado, ya que, si bien las causas a grandes rasgos pueden llegar a coincidir, los porcentajes no son homogéneos.

Argentina

De acuerdo a un informe de la Jefatura de Gabinete de la Presidencia Argentina (Yeyati et al, 2018) el 64% de la población argentina (28 millones de personas) se encuentra en la franja etaria de “población en edad de trabajar” (15-64 años). Tal cifra es levemente menor a la media mundial y 3 puntos menor a la de América Latina.

Según el mismo informe, casi el 45% de la población económicamente activa (9 millones de personas) tiene problemas de inserción laboral. De ese 45%, más de 8 puntos porcentuales los explica el desempleo, 13 puntos el trabajo cuentapropista de bajo nivel educativo y 22 los asalariados informales (trabajadores en relación de dependencia sin cobertura jubilatoria).

Asimismo, la inactividad tiende a aumentar en las mujeres, en las personas de 55-64 años (y, más que nada, en los jóvenes), en los adultos de bajo nivel educativo y en las regiones periféricas del país (NEA, NOA, Cuyo y Patagonia). Más de la mitad de la población en edad de trabajar (56%) cuenta con estudios secundarios completos, uno de cada tres cursó algún año de estudios superiores, mientras que sólo el 16% completó estudios superiores. Estos porcentajes son más elevados en la población más joven, en línea con el aumento de los años de estudio promedio de la población. Por otro lado, casi la mitad de la población de 25 a 35 años tiene estudios incompletos, un dato relevante si, como suele

mostrar la evidencia, la valorización laboral de los años de escolarización es inferior a la valorización del diploma. (Yeyati et al, 2018)⁶

Brasil

Conforme a la nota publicada del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (Agencia Anadolu, 2018), el desempleo en el país durante el 2019 fue de 11.9%, una reducción de cuatro puntos porcentuales con relación al 2018, cuando la cifra se ubicó en 12.3%.

El IBGE, a su vez, destacó que el año 2019 cerró con 12,6 millones de personas desocupadas, un 1.7% menos (215.000 personas) que en 2018. Estos datos hablan de una tendencia al aumento de empleos bajo la administración de Jair Bolsonaro. En el trimestre de octubre a diciembre de 2019 la tasa de desempleo fue del 11%, 0,6 puntos porcentuales menos que en el mismo trimestre de 2018, en el que la tasa de desempleo fue de 11,6%.

El informe del IBGE identificó que en 2019 la informalidad -trabajadores sin contrato o por cuenta propia, microempresarios sin registro profesional y trabajo auxiliar de familiares- llegó al 41,1% de la fuerza laboral, equivalente a 38,4 millones de personas, el mayor número desde 2016.

Además, el número de trabajadores independientes en 2019 fue de 24,2 millones, lo que representa un incremento de 4,1% frente al 2018.

El número de empleados con contrato formal tuvo una mejora durante el último trimestre del año pasado, llegando a 33,7 millones de individuos, con un alza de 1,8% trimestral y de 2,2% anual. (Agencia Anadolu, 2018)⁷

México

Acorde a la nota publicada en Excelsior (diario de actualidad mexicana) respecto a la información provista por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía Inegi (Excelsior,

⁶www.argentina.gob.ar/sites/default/files/radiografia_del_trabajo_argentino_-_febrero_2018_final_para_pdf.pdf

⁷www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/en-el-2019-la-tasa-de-desempleo-en-brasil-fue-del-11-9-/1720704

2018), los jóvenes de 15 a 29 años presentan una tasa de desocupación de 5,8%; casi el doble del nivel nacional (3,1%) durante el primer trimestre de 2018.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), indicó que de acuerdo con los Resultados de la a Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 65,2% de la población no económicamente activa, son mujeres, y de ellas, 54,4% tiene entre 15 y 19 años.

Según esta nota, se señaló que la tasa de desocupación de la población mayor a 15 años es de 3,2% a nivel nacional, es decir, 1.7 millones de personas, de los cuales, 60,8% son hombres y 39,2% son mujeres. La tasa más alta de desocupación en la población joven se presenta en el grupo de 20 a 24 años con 6,7%; la tasa es 6,4% para el grupo de 15 a 19 años y 4,6% para el grupo de 25 a 29 años.

En tanto, los resultados del primer trimestre de 2018 de la ENOE señalan que, de los 15 millones de personas jóvenes ocupadas de 15 a 29 años, 59,5% (poco más de 8.9 millones) trabaja en el sector informal.

Respecto al nivel de escolaridad de los jóvenes, 32,9% cuentan con educación media superior, en tanto, 19,4% cuentan con educación superior; 52,8% reportan escolaridad de nivel básico: 9,0% con primaria (6,7% completa y 2,3% incompleta), y 43,7% tienen al menos un grado de secundaria.

Por grupos de edad, el trabajo informal predomina en la población más joven ya que 28,8% tiene de 15 a 19 años, en tanto que sólo ocho de cada 100 personas que se ocupan en el sector formal de la economía están en este rango.

Con respecto a la posición en el trabajo de las personas de 15 a 29 años ocupadas en el sector informal, la mayor parte, un 71,7% trabaja de manera subordinada y remunerada; 14% son trabajadores por cuenta propia. Mientras que el grupo de trabajadores sin pago representa 13,2% y el resto son clasificados como empleadores 1,1%. El sector de actividad que ocupa la mayor proporción de jóvenes empleados de manera informal es el de los servicios con 36,9% del total, seguido por el agropecuario, 19,5%; la industria manufacturera, 12,2% y de la construcción con 11,1%.

Entre la población joven ocupada informalmente en el sector servicios, 29% trabaja en servicios de hospedaje y preparación de alimentos y bebidas; 9,8% en transportes, correos

y almacenamiento; 5,9% en servicios educativos; 5,8% en servicios de salud y asistencia social.

Así como 5,8% en servicios profesionales, científicos y técnicos; y 5,5% en servicios de apoyo y manejo de desechos. (Excelsior, 2018)⁸

En conclusión, este tipo de plataforma no hace una diferenciación por minorías, grupo etario e inclusive por profesión, ya que no existe una discriminación tan abierta como en los trabajos presenciales, permitiéndoles insertarse bajo el cuadro de un trabajo formal.

⁸www.excelsior.com.mx/nacional/jovenes-presentan-la-tasa-mas-elevada-de-desempleo-en-mexico/1257657

Capítulo II – Oferta

En Latinoamérica, la plataforma descrita en este plan de trabajo, aún no ha sido desarrollada. Solamente se conoce del registro de algo similar en Estados Unidos, con lo cual el fin de este plan de trabajo es llevar adelante la implementación tanto de la plataforma tecnológica junto con una modalidad de trabajar.

Dicho anteriormente, solo en Estados Unidos existe una solución similar, brindada por las dos empresas:

- LiveOps⁹
- Arise¹⁰

Ambas ofrecen un servicio de *call center on demand*, destinado al mercado estadounidense, sin cruzar siquiera los límites del país, no representando una competencia para el mercado latinoamericano.

Por otra parte, donde sí se proyecta llevar a cabo esta plataforma *on demand*, se analizaron dos variantes que serán tomadas como competencia:

1. Las compañías de *call center* tradicional, tales como: Atento y Next.

Atento¹¹, es una compañía de servicios de relación con clientes y externalización de procesos de negocio (*customer relationship management* y *business process outsourcing*) incluyendo servicios de atención al cliente, de gestión de ventas y cobros, *back office* y soporte técnico. Atento es el mayor proveedor de América Latina y se encuentra entre los cinco principales proveedores a nivel mundial, en términos de ingresos. La compañía lidera los servicios de externalización de *contact center* en América Latina, según el estudio anual “Análisis del mercado de servicios de externalización de *contact center* en América Latina y Caribe” de Frost & Sullivan, con una cuota de mercado del 17,3%.¹²

⁹ www.liveops.com

¹⁰ www.arise.com

¹¹ www.atento.com

¹² www.expansion.com/agencia/europa_press/2018/11/12/20181112105451.html

Desde 1999, la compañía ha desarrollado su modelo de negocio en 13 países, donde emplea a 150.000 personas. Atento tiene más de 400 clientes a los que ofrece servicios CRM / BPO a través de múltiples canales. Los clientes de Atento son en su mayoría compañías multinacionales líderes en sectores como telecomunicaciones, servicios financieros y bancarios, salud, minoristas y administraciones públicas, entre otros.

La compañía cotiza en la Bolsa de Nueva York (NYSE) y opera en tres segmentos clave: EMEA, América y Brasil¹³.

Next¹⁴, es una empresa de capitales privados argentinos, establecida en el año 2004, con sede en la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con infraestructura propia, con más de 350 posiciones localizadas en el microcentro porteño de la Ciudad de Buenos Aires.

Next es proveedor de Servicios Multilingüe: Brindando servicios a los Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Actualmente la compañía cuenta con la capacidad de atender clientes en todo el mundo ya que dispone con el servicio de siete idiomas diferentes: español, inglés, portugués, alemán, italiano, holandés y francés.

Las soluciones ofrecidas son: atención al cliente, BPO, telecobranzas, televentas y el servicio de *business intelligence*. Cuenta con una plantilla de más de mil empleados.

Según un estudio de Frost & Sullivan (2017. p.16), respecto a la evolución de los *call centers* tradicionales, se han percibido las oportunidades de crecimiento:

- Encender la transformación digital;
- automatización vía inteligencia artificial;
- *customer lifetime value*;
- agente virtual;
- foco en la industria del *retail*.

2. La decisión de parte de las empresas de contratar este tipo de servicio de manera directa y permanente, como por ejemplo tener su propio servicio de atención postventa mediante un *call center* propio, y no salir a tercerizar este tipo de servicios.

¹³ www.reuters.com/companies/ATTO.N

¹⁴ www.next.com.ar

Como resultado del análisis de salir a contratar un servicio de call center tradicional o de desarrollarlo *in house*, se ha detectado que con la plataforma *on demand* se obtendrán los siguientes beneficios:

1. Ayudar a la escalabilidad del negocio de la compañía (maximizar *revenue*);
2. ayudar a bajar costos fijos, por el modelo de contratación: *pay for use*
3. otorgamiento de una fuerza de trabajo, altamente auto motivada;
4. fuerza de trabajo capacitada;
5. auto regulación de la oferta y demanda de trabajo (flexibilidad);
6. sustentabilidad de la fuerza laboral.

El modelo de negocio de pago por uso (*pay for use*) es cuando el cliente es medido o cobrado por un uso específico de un producto o servicio. En el caso de esta tesis la medición es por minuto.

Este tipo de modelo de negocio es cada vez más popular en los rubros que se están modernizando, sobre todo en los de consumo masivo y atrae a clientes que desean beneficiarse (Frith, 2016):

- flexibilidad;
- Elección de servicios;
- Diferentes tasas de pago;
- Por uso / por descarga;
- Otros requisitos variables;

Como resultado, a los clientes se les cobra de diferentes maneras, según el tipo de producto / servicio elegido y el tiempo utilizado (en el caso puntual de este trabajo será por minuto). En general, es una forma extremadamente justa y transparente de tratar al cliente o consumidor, ya que quienes usan un servicio con moderación pueden pagar sobre la marcha, lo que lo hace a menudo práctico y asequible.

El pago por uso ha existido durante un tiempo considerable, no es el advenimiento de la tecnología lo que ha creado este nuevo medio para acceder a los clientes.

Internet ha facilitado el modelo de pago por *click* o incluso el acceso inmediato a modelos basados en suscripción por períodos muy cortos de tiempo, como horas o por proyecto. El uso extensivo de documentos y contratos se erradica por el mundo de acceso *on line*.

La solución se enfocará en el desarrollo de “agente virtual”, mediante la plataforma *on demand* anteriormente descrita. Varios son los diferenciales que destacan esta plataforma de sus competidores que prestan un servicio de *call center* tradicional, refiriéndose a Atento y Next.

De igual forma se presentan características a destacar: El tipo de formación que tendrá el agente (entendiéndose que por su perfil será mucho más profesional) y dada la particularidad de contratación estará mucho más y mejor motivado para trabajar. A este punto se le agrega, la posibilidad de tener una plataforma auto-escalable y abonar solo por el servicio utilizado (*pay for use*), no sujetando a las compañías a contratos a largo plazo sobre una cantidad de horas y recursos difícilmente estimables.

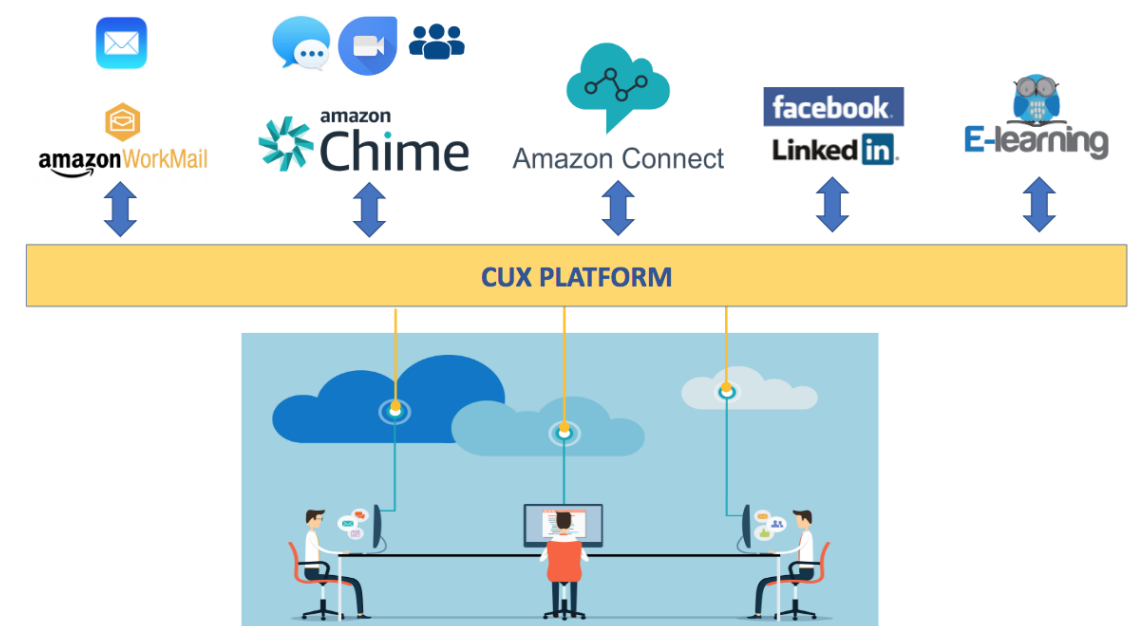
Capítulo III – Plan operacional

Descripción técnica de la solución

La manera en la cual la plataforma tecnológica se comportará tanto con los *partners* como con los agentes virtuales, será descrita a lo largo de esta sección. A su vez se describirán todas las interfaces involucradas.

En la figura que está a continuación, se logrará apreciar todos los sistemas involucrados dentro de la plataforma, colaborando a un mejor entendimiento gráfico de cómo interactúan con el agente virtual.

Figura 3.1
Interacción plataforma *on demand*



Fuente: elaboración propia

Todos los servicios y/o aplicaciones, estarán montados en una plataforma 100% auto escalable, esto quiere decir que a medida que se demanden más esfuerzos y capacidad de trabajo, la misma irá aumentando la utilización de los recursos necesarios.

Y viceversa, cuando la demanda de servicios decaiga -de la misma manera que se agrandó- se reducirá la infraestructura a utilizar, disminuyendo el costo de los servicios de las aplicaciones.

Toda la tecnología que participará en la plataforma 100% auto escalable, conseguirán ejecutar los servicios que estarán a disposición de los agentes virtuales:

1. *Mail*;
2. *chat*;
3. servicio de telefonía (*WhatsApp*, *Telegram* y teléfono fijo);
4. API servicio de datos.

En una primera etapa, la plataforma *on demand* sólo ofrecerá dos servicios:

1. *Mail*;
2. *chat*.

Se considera salir en una primera etapa con los servicios de *mail* y *chat*, despriorizando el resto para próximas etapas, deduciendo que las principales casuísticas que generan cuellos de botella tanto en las aerolíneas como en las *fintechs*, han sido detectadas en dos áreas claves dentro de sus organizaciones: por un lado en el servicio de postventa y por otro en el área de venta (o de desarrollo de producto), por ejemplo a la hora de querer realizar un *A/B testing* de la comercialización.

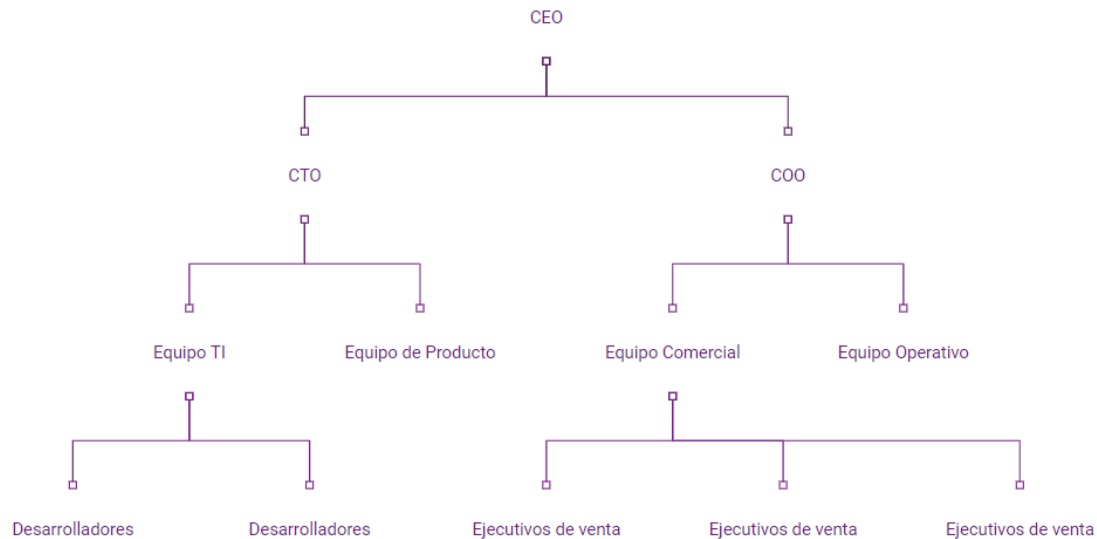
Se conoce que ambos servicios serían de muy bajo costo y de rápida implementación en la plataforma.

Como resultado final, se obtendrían dos servicios con potencial de utilización de parte de los *Partners* a un costo bajo de implementación.

Capacidades requeridas

Se detallará el organigrama propuesto, para poder llevar esta compañía adelante:

Figura 3.2
Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

Entendiéndose el perfil del *Chief Executive Officer* (CEO) con una alta orientación en desarrollo tecnológico y pasión por las construcción de negocios disruptivos. De él dependerá el *Chief Technical Officer* (CTO), quien a su vez tendrá a cargo el equipo de desarrollo (Equipo de TI) y el equipo de producto. Por otro lado, se encuentra el *Chief Operating Officer* (COO), quien tendrá a su cargo al equipo de ejecutivos comerciales (con la ayuda de la gestión del CEO) y a su vez a toda el área que brindará servicios al resto de la compañía: finanzas, legales, recursos humanos y operaciones.

Unas de las funciones claves del CEO será en los primeros 3 a 5 años de la compañía, el crecimiento y consolidación de la firma. Tanto desde el armado de la estructura general, como la promoción y la apertura de los primeros tres grandes negocios a traer a la compañía.

Por otro lado, se encuentra el CTO, y su función principal será liderar la puesta en producción exitosa de la plataforma tecnológica. En un principio, se prevé que el desarrollo de la misma será realizado por un equipo de tecnología tercerizado, pero en paralelo se irá construyendo *in-house* pudiendo al cabo del primer año contar con la

transición de esa plataforma que se construirá a modo de prueba, de manera efectiva dentro de la compañía.

Tanto el equipo comercial, como el equipo técnico se irán agrandando a medida que las ventas y las ganancias de estas vayan acompañando el volumen de costos a cubrir. En un principio, se cree que el CEO y COO, serán los principales promotores de la solución.

Definido el organigrama que acompañará la creación y salida a producción de la compañía, se pasará a detallar en concreto los recursos a requerir; los mismos están evaluados en una proyección a 5 años y en la moneda dólar.

1. Recursos humanos

Se estimó el sueldo promedio según el mercado argentino, entendiendo que se exportarán servicios al exterior, con esto nos referimos que el ingreso de la compañía será en dólares, situándose los recursos humanos en Argentina, aprovechando de esta manera el poder cambiario de la moneda dólar.

La tabla 3.1 expone el sueldo mensual promedio, por año (durante los próximos 5 años), tomando como moneda de pago el dólar estadounidense, que será abonado al personal, al cambio del momento. En el mismo se incluye no solo lo percibido por el trabajador sino aquellas cargas sociales y otros aportes realizados por el empleador.

Los perfiles a considerar serán los siguientes:

- *Chief Executive Officer (CEO) - CEO;*
- *chief Technology Manager (CTO) - IT;*
- *chief Operating Officer (COO) - Procurement;*
- *equipo de desarrollo de TI - IT;*
- *analista de Producto - R&D;*
- *analista de calidad del software - QA;*
- *analistas de calidad sobre la gestión de los agentes - Calidad.*
- *ejecutivos de venta - Fuerza de ventas;*
- *marketing - marketing;*
- *abogado - Legal;*

- finanzas - *Finanzas*;
- administración y Recursos Humanos - *Procurement*.

El área soporte que brindará servicios a las áreas claves (CTO y área comercial), será compuesta por los siguientes perfiles:

- *Marketing*;
- legal;
- finanzas;
- administración y Recursos Humanos.

Tabla 3.1
Sueldo mensual promedio estimado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldo Promedio Mensual							
R&D	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.906	\$ 1.906	\$ 1.906	\$ 1.906	\$ 1.906
QA	\$ 1.300	\$ 1.430	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573	\$ 1.573
Calidad	\$ 800	\$ 880	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144
Legal	\$ 800	\$ 880	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144
Fuerza de Ventas	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 2.145	\$ 2.145	\$ 2.145	\$ 2.145	\$ 2.145
Finanzas	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 1.430	\$ 1.430	\$ 1.430	\$ 1.430	\$ 1.430
Marketing	\$ 800	\$ 880	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144	\$ 1.144
CEO	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 7.150	\$ 9.295	\$ 12.084	\$ 12.084	\$ 12.084
IT	\$ 2.500	\$ 2.750	\$ 2.888	\$ 2.888	\$ 2.888	\$ 2.888	\$ 2.888
Procurement	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.733	\$ 1.733	\$ 1.733	\$ 1.733	\$ 1.733
Sueldo Promedio Mensual	1.654	1.803	2.145	2.212	2.145	2.145	2.145

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

La tabla 3.1 muestra el número estimado de recursos humanos, considerando las subsiguientes observaciones:

- Los ejecutivos de cuenta se irán incrementando en la medida que el negocio así lo requiera, tanto el costo de sueldo se pueda cubrir o en caso que se requieran contratar para abarcar el cierre de un negocio comercial que prometerá a futuro cubrir la pérdida de adquirir este recurso sin que esté generando ganancias (esto solo será en casos excepcionales);

- en un primer momento, el CTO será el único con habilidades técnicas dentro de la compañía y actuará como *Project Manager*, dando apoyo a la empresa tercerizada, donde se efectuará el desarrollo de la plataforma.

Tabla 3.2
Número de personal fijo, estimado por año

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de Personal	20 Promedio	28 Promedio	32 Promedio	32 Promedio	39 Promedio	39 Promedio	39 Promedio
R&D	2	2	2	2	3	3	3
QA	2	2	2	2	3	3	3
Calidad	2	2	2	2	3	3	3
Legal	3	3	3	3	4	4	4
Fuerza de Ventas	3	8	12	12	12	12	12
Finanzas	2	2	2	2	3	3	3
Marketing	1	1	1	1	2	2	2
CEO	1	1	1	1	1	1	1
IT	4	6	6	6	6	6	6
Procurement	1	1	1	1	2	2	2
Total Personal	20	28	32	32	39	39	39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3
Sueldo anual total estimado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costo Empresa	19,83 Total	28 Total	32 Total	32 Total	39 Total	39 Total	39 Total
R&D	\$ 38.100	\$ 50.292	\$ 58.087	\$ 58.087	\$ 87.131	\$ 87.131	\$ 87.131
QA	\$ 33.020	\$ 43.586	\$ 47.945	\$ 47.945	\$ 71.918	\$ 71.918	\$ 71.918
Calidad	\$ 20.320	\$ 26.822	\$ 34.869	\$ 34.869	\$ 52.304	\$ 52.304	\$ 52.304
Legal	\$ 32.512	\$ 40.234	\$ 52.304	\$ 52.304	\$ 69.738	\$ 69.738	\$ 69.738
Fuerza de Ventas	\$ 76.200	\$ 201.168	\$ 392.278	\$ 392.278	\$ 392.278	\$ 392.278	\$ 392.278
Finanzas	\$ 25.400	\$ 33.528	\$ 43.586	\$ 43.586	\$ 65.380	\$ 65.380	\$ 65.380
Marketing	\$ 10.160	\$ 13.411	\$ 17.435	\$ 17.435	\$ 34.869	\$ 34.869	\$ 34.869
CEO	\$ 76.200	\$ 83.820	\$ 108.966	\$ 141.656	\$ 184.153	\$ 184.153	\$ 184.153
IT	\$ 165.100	\$ 251.460	\$ 264.033	\$ 264.033	\$ 264.033	\$ 264.033	\$ 264.033
Procurement	\$ 22.860	\$ 25.146	\$ 26.403	\$ 26.403	\$ 52.807	\$ 52.807	\$ 52.807
Gastos de Personal USD	\$ 499.872	\$ 769.468	\$ 1.045.906	\$ 1.078.596	\$ 1.274.609	\$ 1.274.609	\$ 1.274.609

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

1. Recursos tecnológicos (*hardware* y *software*)

Los equipamientos necesarios para llevar adelante el correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica serán los siguientes:

- *Help desk* tercerizado

El equipo de soporte de tecnología de cualquier empresa en la actualidad, es fundamental para mantener y mejorar la productividad de todo el equipo de trabajo. Sin embargo, el *help desk* no tiene que estar necesariamente *in-house* y una opción muy atractiva por costo-beneficio es la posibilidad de tercerizar el servicio.

Si los empleados tienen que dedicar gran parte de su día laboral a resolver problemas repetitivos, verán mermada su capacidad para dedicarse al desarrollo del negocio propio. Por lo tanto, es mucho más productivo y genera más valor que el departamento de sistemas se dedique a nuevas e innovadoras soluciones para impulsar el *core* de la empresa.

- Consultoría infraestructura y seguridad administrada

La consultoría en infraestructura, tiene como fin proveer de soluciones integrales para la problemática de Tecnología de la Información: Asesorar, proveer e instalar soluciones a medida de las necesidades de la organización. Beneficios de obtener una consultoría de infraestructura de IT: Implementación de mejores prácticas operativas de TI; desarrollo de normas y políticas relacionadas con la seguridad y los respaldos; evaluación del mantenimiento de equipos; orientación en la consolidación del centro de datos; asesoría en soluciones de respaldo, almacenamiento y protección de datos; estudio de la gestión y desempeño de redes LAN / SAN; valoración en soluciones de virtualizaciones, Cloud Computing e hiperconvergencia; asesoramiento en soluciones (NAS/SAN/BLADES/SERVIDORES); orientación en servicios de soporte a servidores y a usuarios finales; diagnóstico del Inventario de hardware global ó granular.

Por otro lado, el concepto de Seguridad administrada (Managed Services Security Provider), se desarrolla para optimizar los servicios de seguridad presenta las siguientes características: monitoreo desde el SOC (Security Operating Center) 7x24 de los equipos destinados a cumplir la securización. Proveyendo alarmas (email, SMS, celulares,

teléfono) a contactos autorizados y/o tomando las acciones necesarias ante cualquier intento de intrusión o acceso no autorizado.

Proporcionar reportes periódicos en la frecuencia que se requiera de la utilización de los recursos de su red.

Adoptar tecnologías de última generación, que además de resolver todos y cada uno de sus requerimientos, le ofrecen el mejor ROI (retorno por cada dólar invertido).

- Materiales infraestructura

Los materiales de infraestructura están relacionados a asegurar la correcta conexión a la plataforma y sistemas de la compañía, tales como: firewall, un *switch* (enlace proveedores), otro switch de acceso (de esta manera conectar por ejemplo las impresoras, controles de acceso y *access point*) además de otros dispositivos que deban ser conectados a la red de la compañía.

- Licencia antivirus

Una licencia de antivirus es un programa informático que tiene el propósito de detectar y eliminar virus y otros programas perjudiciales antes o después de que ingresen al sistema. Este tipo de servicio es por suscripción, complementando la solución de seguridad de red (*firewall*), es necesaria una protección en el equipamiento de los colaboradores.

- Fábrica de *software* (Empresa para el desarrollo del *software*)

Una fábrica de *software* es una empresa de la industria del software cuya misión es el desarrollo de *software* para sus clientes de acuerdo a los requisitos específicos que aquel le solicita.

Típicamente una fábrica de software tiene como su principal fuente de ingreso la venta de proyectos de desarrollo de software, como así también la venta de horas hombre de desarrollo de software. Generalmente la propiedad intelectual de las aplicaciones informáticas desarrolladas le pertenecen al cliente.

La diferencia principal entre una empresa de Consultoría de Sistemas y un servicio de fábrica de *Software* radica en que la primera cubriría todo el ciclo de vida de *Software*, desde la toma de requerimientos y diseño funcional hasta la construcción, pruebas de aceptación e implantación; mientras que la segunda inicia su tarea a partir de un diseño funcional que "otros" han realizado. Por tanto, los *skills* de una factoría de software son claramente diferentes: requieren de un menor conocimiento de las necesidades del futuro usuario de negocio, existe más flexibilidad respecto a la ubicación geográfica de la

factoría (al no requerir cercanía con el futuro usuario del sistema a fin de definir el requerimiento) y se especializan para conseguir calidad de software a menor coste, automatizando e industrializando los procesos de desarrollo de software donde aplique. Por lo general la fábrica de *software* tiene ingresos adicionales por los servicios asociados que brinda a los clientes a los que les desarrolla las aplicaciones informáticas, tales como el mantenimiento, la capacitación, la actualización, el despliegue, el soporte, etc.

Existe una gran diferencia entre una fábrica de *software* de una fábrica de productos de *software*, dado que esta última se dedica al desarrollo de *software* para la generación de productos propios basados en aplicaciones informáticas cuya propiedad intelectual le pertenece.

Es necesario también tener en cuenta que al emprender una fábrica de *software* se debe capacitar muy bien al personal que va a trabajar para ser más eficientes y contribuyan al desarrollo continuo y avanzado en el transcurrir del tiempo y de las necesidades.

- Servicios nube (*Google apps*)

G Suite (anteriormente conocido como *Google Apps for Work*) es un servicio de *Google* que proporciona varios productos de *Google* con un nombre de dominio personalizado por el cliente. Cuenta con varias aplicaciones web con funciones similares a las suites ofimáticas tradicionales, incluyendo *Gmail*, *Hangouts*, *Calendar*, *Drive*, *Docs*, *Sheets*, *Slides*, *Groups*, *News*, *Play*, *Sites* y *Vault*. Fue la creación de Rajen Sheth, un empleado de *Google* que posteriormente desarrolló las *Chromebooks*.

Además de las *apps* compartidas (*Calendar*, *Docs*, etc.), *Google* ofrece *G Suite Marketplace*, una tienda de *apps* para los usuarios de *G Suite*. Contiene diversas *apps*, tanto gratuitas como de pago, que pueden ser instaladas para personalizar la experiencia de *G Suite* para el usuario¹⁵.

- Relevamiento de procesos inicial - *one time*

Los proyectos donde se involucran mejoras de procesos (tanto nuevos como existentes) suelen ser muy particulares. Los colaboradores de las empresas, se encuentran muchas veces absorbidos por la rutina diaria, y no se dan tiempo para una adecuada documentación de procesos, procedimientos y funciones.

Cuando se decide iniciar un proyecto de diagnóstico y rediseño de procesos, debe tener definida una metodología de trabajo antes de iniciar toda la etapa de relevamiento. En

¹⁵ <https://gsuite.google.com/marketplace/?pann=gam>

conclusión, para poder llevar a cabo un adecuado relevamiento de procesos, se recomienda seguir una metodología de trabajo para que los proyectos de diagnóstico y rediseño de procesos se puedan manejar de manera ordenada, identificando cada uno de los detalles importantes a tomar en cuenta. Esta tarea será realizada por una compañía externa (*outsourcing* del servicio).

- Análisis funcional - *one time*

El Análisis Funcional es imprescindible para garantizar el éxito de cualquier proyecto de software, ya que es clave para definir todas las funcionalidades que deberá cumplir la aplicación y/o plataforma tecnológica. Se divide en dos partes: el *front-end* y el *back-end*. *Front-end*: es la parte de la web o aplicación a la que tiene acceso el usuario, o lo que es lo mismo, es la parte visible del proyecto. Se define lo que se conoce como la Arquitectura de la Información (AI) de la aplicación *web*. Ésta, se centra en la organización y estructuración del contenido de forma que sea usable para el usuario. Para ello, se denomina “arquitectos de la información”, utilizan diferentes métodos y procesos basados en la experiencia de usuarios (UX), como, por ejemplo, tests de usabilidad, diagramas de flujos, etc.

Esta parte del Análisis Funcional, es una fase indispensable del diseño, ya que garantizará la correcta usabilidad de la aplicación y/o plataforma. Su repercusión, se verá reflejada en la tasa de *engagement* de los usuarios, mejorando la reputación *online* de la marca y aumentando las conversiones: “un usuario feliz es un usuario que vuelve y te recomienda”.

Back-end: es la parte que permanece oculta al usuario y a la que tiene acceso el cliente y el administrador como responsable de gestionar el sistema de información. En este apartado se trabaja con la parte lógica de una aplicación, es decir, con la parte responsable de que todo funcione correctamente.

Desde el punto de vista del funcional, se define el desarrollo de procesos tales como la generación de facturas o la renovación de stocks. Para ello, se pueden utilizar técnicas UML (Unified Modeling Language) – más conocidas en castellano como LMU (Lenguaje Unificado de Modelado) – con las que generar un diagrama de caso. En él, se reflejan las interacciones entre usuario y sistema necesarias para llevar a cabo un determinado proceso. De esta forma, y gracias al esquema resultante, podremos observar cómo se desarrolla el proceso de comunicación y cuál es el comportamiento del sistema.¹⁶

¹⁶ <https://www.fhios.es/para-que-sirve-un-analisis-funcional/>

- *Business intelligent*

Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios, inteligencia comercial o BI (del inglés *business intelligence*), al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitectura técnicas, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.

- *Plataforma e-learning* (mantenimiento)

La plataforma de *e-learning*, campus virtual o *Learning Management System* (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para empresas como para instituciones educativas. Este sistema permite la creación de “aulas virtuales”; en ellas se produce la interacción entre tutores y alumnos, y entre los mismos alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas adicionales.

- *Amazon web services*

Amazon Web Services (AWS) es una plataforma de servicios de nube que proporciona una variedad de servicios de infraestructura tales como almacenamiento, redes, bases de datos, servicios de aplicaciones, potencia de cómputo, mensajería, inteligencia artificial, servicios móviles, seguridad, identidad y conformidad.

Con AWS se obtendrán los siguientes beneficios, tales como: la protección de datos y una escalabilidad más rápida.

Seguidamente, la tabla 3.4 muestra un costo estimado de cada uno de los recursos tecnológicos:

Tabla 3.4
Costo estimado IT, en dólares

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Help Desk Tercerizado	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Consultoria Infra y Seguridad administrada	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Consultoria Infra y Seguridad administrada One Time	\$ 2.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Materiales Infra	\$ 2.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Licencia Antivirus	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640
Empresa desarrollo de Software	\$ 35.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios Nube (Google apps)	\$ 11.900	\$ 16.800	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 23.400
Mantenimiento de Software	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Relevamiento de procesos inicial - One Time	\$ 12.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Análisis funcional - One Time	\$ 12.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
BI	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
Plataforma e-learning (mantenimiento)	\$ 925	\$ 925	\$ 925	\$ 925	\$ 925	\$ 0	\$ 0
AWS	\$ 637.141	\$ 1.274.283	\$ 1.911.424	\$ 2.282.410	\$ 2.476.949	\$ 2.476.949	\$ 2.476.949
Total Gastos de IT USD	\$ 808.406	\$ 1.386.448	\$ 2.025.989	\$ 2.396.975	\$ 2.595.714	\$ 2.594.789	\$ 2.594.789

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

La construcción de la plataforma es el porcentaje del costo que más se lleva el presupuesto de IT. Como se puede observar el primer año, se deberá desembolsar por única vez más de 35 mil dólares, destinados a la empresa de hará el desarrollo (ver ítem “*Empresa desarrollo de software*”).

El motivo por el cual se toma la decisión de contratar una compañía que realice el desarrollo de la plataforma, se debe a que no se cuenta con un equipo de tecnología lo suficientemente robusto para llevar a delante esto en una primera instancia. En los años venideros se evaluará nuevamente si se cuenta con todos los recursos necesarios para llevar adelante el rediseño y relanzamiento de la plataforma, de manera *in house*.

Se deberá tener presente que esta plataforma se ajusta, según la demanda de trabajo con la que se encuentre trabajando en ese determinado momento. Es por tal motivo que varios de los costos de IT, crecen y decrecen según pasan los años estimados, debido a la variación del ingreso de ventas. Como ejemplo, el costo por uso de los servicios de Amazon *web services* (ver ítem en tabla 3.4 “AWS”).

2. Infraestructura de oficinas

Las actividades tanto comerciales como técnicas, se prevé realizarlas desde oficinas propias del CEO, otorgando al *staff* de la compañía la posibilidad de realizar *Home Office*, no teniendo de esta manera que alquilar grandes espacios de oficina a ocupar.

Por otro lado, se contará con una laptop por cada recurso humano que se encuentre trabajando en la oficina, más todo el material necesario a utilizar.

Por último, en la tabla 3.5 se detallarán los gastos generales, destacando que para cada empleado se contempló la compra de una laptop como material de trabajo, con un costo promedio por unidad de 1.000 dólares estadounidenses:

Tabla 3.5
Gastos generales estimado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
LOCAL							
Viáticos y Fondo Fijo	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Imprenta y librería	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Viajes	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Seguros	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4.800
Alquiler	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 108.000
Servicios (Luz, gas, agua, ABL)	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 10.800
Laptops	\$ 4.000	\$ 24.000	\$ 4.000	\$ 0	\$ 7.000	\$ 0	\$ 0
Servicios Propios	\$ 64.000	\$ 84.000	\$ 91.600	\$ 87.600	\$ 122.200	\$ 115.200	\$ 142.800
Auditoría	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Servicios Legales	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Asesoría Contable	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Servicios Externos	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Telefonía fija	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Telefonía móvil	\$ 35.700	\$ 50.400	\$ 57.600	\$ 57.600	\$ 70.200	\$ 70.200	\$ 70.200
Banda ancha	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Telefonía y redes	\$ 59.700	\$ 74.400	\$ 81.600	\$ 81.600	\$ 94.200	\$ 94.200	\$ 94.200
Gastos Administrativos A/Dep	159.700	194.400	209.200	205.200	252.400	245.400	273.000

Fuente: Elaboración propia
Valores expresados en dólares estadounidenses

Capítulo IV – Estrategia

Misión

Desarrollar la plataforma tecnológica más innovadora de Latinoamérica a medida de las necesidades de los *partners*, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad en el mercado que se encuentren. Para ello se implementarán soluciones innovadoras y creativas bajo el concepto de *call center on demand*.

Visión

Ser percibidos como un aliado estratégico, innovadores, a través de la generación de valor y con un alto nivel de satisfacción de sus *partners*, agentes y empleados.

Valores

Comprometer la solución de los problemas que se presenten de manera transparente y eficaz, para que CUX logre convertirse en un socio de confianza tanto para el *partner* como para el agente virtual. Siendo CUX una compañía de referencia acompañando el cambio de la sociedad con la introducción de nuevas tecnologías.

Análisis FODA

La figura 4.1 muestra a través del modelo FODA, la situación actual del proyecto:

Figura 4.1
Análisis FODA

Fortalezas - Know how en el desarrollo de procesos de atención postventa y venta. - Conocimiento de costos de transacción de varios rubros, ayudando a un mejor análisis de cómo reducirlos. - Plataforma para ayudar a afianzar la confianza entre el cliente final y la compañía que contrate los servicios. - Relación contractual basada en el concepto de <i>pay for use</i>. - Trabajo remoto.	Oportunidades - Ausencia de competencia directa en Latinoamérica. - Utilización de tecnología montada en la nube. - Contexto actual de pandemia (COVID-19), donde quedó demostrado el desborde de acciones no <i>core</i> de una empresa. - Inclusión de un segmento en el mercado laboral que se presupone inactivo y fuertemente profesionalizado.
Debilidades - Desarrollo de la plataforma tercerizado. - Desarrollar la reputación de la compañía CUX desde cero. - Falta de disponibilidad de recursos económicos para fuertes inversiones (como puede ser la adopción de CRM).	Amenazas - Posible mutación de call centers tradicionales al mundo digital. - Desconfianza en la relación de seguridad para transacciones online. - Fácil réplica del modelo de negocio. - Desarrollo de tecnologías relacionadas con inteligencia artificial tales como <i>chatbots</i>. - Aparición de competidores en el contexto de la pandemia y el desarrollo del trabajo remoto.

Fuente: elaboración propia

Plan de Implementación

La propuesta de salida de la plataforma *on demand* al mercado, se estableció de la siguiente manera:

Figura 4.2

Cuadro resumen planificación de salida e implementación



Fuente: Elaboración propia

Sprint 1. *Hunting Agents*

La primera acción a llevar a cabo es conseguir a las personas que quieran participar dentro de la plataforma, bajo la función de agentes virtuales. Esta iniciativa ayudará a llevar el caso a los primeros *Partners* en adoptar este servicio, quedando demostrado que se posee fuerza de trabajo activa, capaz de desempeñar el servicio a contratar.

A fin de alcanzar este objetivo, se creó un plan para la obtención de fuerza laboral que consta de:

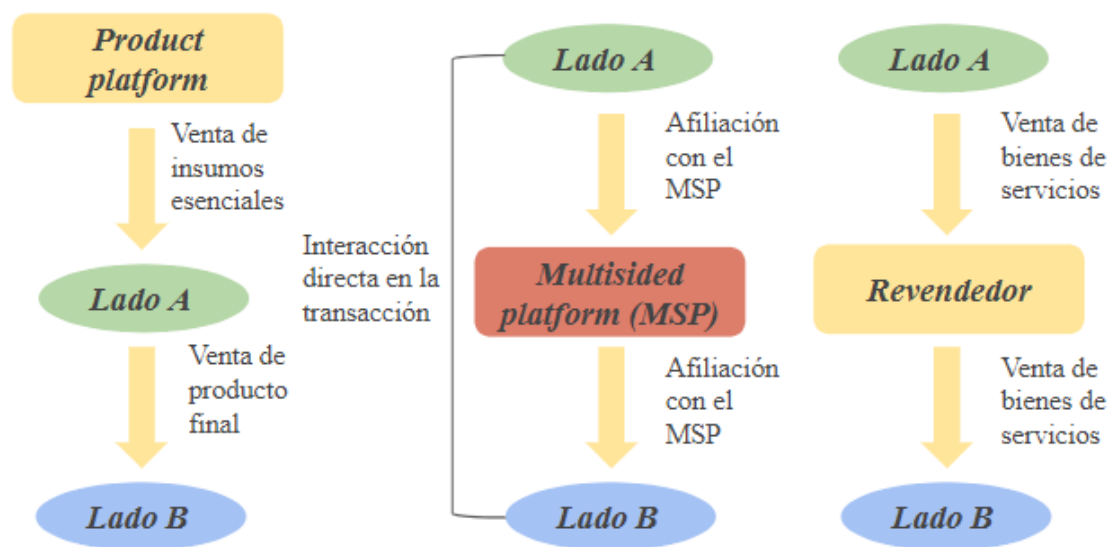
- Tiempo de duración de esta etapa: 3 meses;
- se ofrecerá a los primeros 300 agentes virtuales (*early adopters*) pagarles el doble por el minuto trabajado durante los 6 primeros meses de iniciado el trabajo;
- estará disponible la agenda de trabajo, para que sea completada por los primeros 300 aplicantes.

MLP (*Release 1*)

En paralelo a la búsqueda de estos agentes se estará trabajando en el desarrollo de la solución tecnológica y la confección del MLP (*Minimum Loveable Product*). Obtenidos estos 300 agentes, se pasará a la puesta en producción de la plataforma.

Obtenida la primera versión de la solución, más los 300 agentes ya registrados en la plataforma se procederá a concretar las propuestas de negocio ofrecidas a los *partners* para la contratación de servicios. No se debe olvidar que la plataforma es “*multi-sided platform*” (David Evans, 2016) tal cual se hace referencia en el libro *Matchmakers*, como se grafica posteriormente:

Figura 4.3
Multisided platforms (MSPs)



Fuente: MSPs¹⁷ son tecnologías, productos o servicios que crean valor principalmente al permitir interacciones directas entre dos o más grupos de clientes o participantes

La plataforma se ubicará en el tipo de MSPs número dos, donde se tendrá dos “lados” participantes: *partners* y agentes virtuales.

Comprobado que la solución será adoptada por ambos “lados”, se procederá a la puesta en producción (marzo 2021).

¹⁷ <http://www.cleantechbusinessangels.com/chicken-and-egg-problem-no-side-joining-without-the-other-multisided-platforms/>

Mail / Chat (Release 2)

Seguidamente a los dos meses (junio 2021), estarán disponibles los servicios:

- *Mail*;
- *chat*.

WhatsApp, Telegram y teléfono (Release 3)

Procediendo luego en los próximos 6 meses a la implementación de los otros servicios:

- Servicio de telefonía (*WhatsApp, Telegram* y teléfono);
- API Datos.

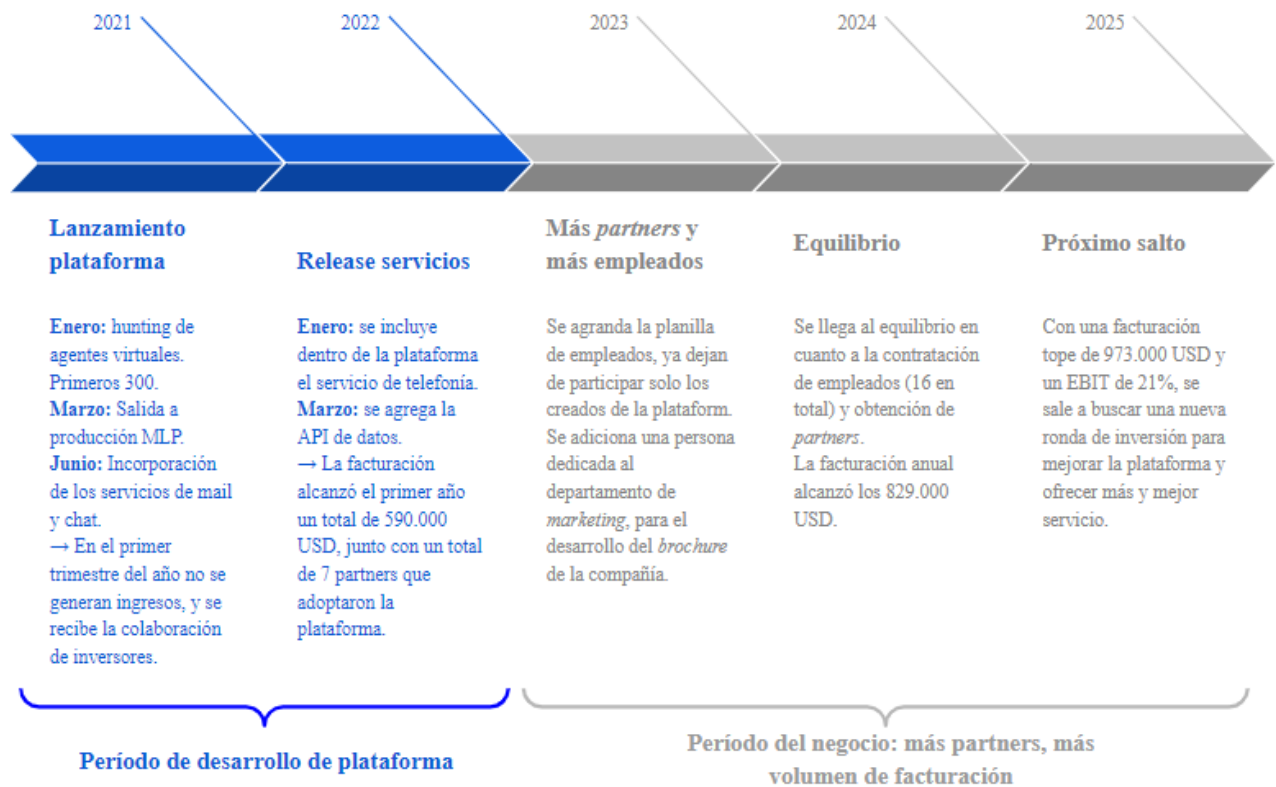
En resumidas cuentas, se aprecia que desde el momento que se planifica desarrollar la plataforma, buscar acuerdos comerciales con *partners*, conseguir los agentes virtuales y dejar a punto el proyecto, ese período tiene una duración de dos años en total.

Cronograma

El cronograma que sigue presenta los principales hitos y actividades del proyecto.

La recepción de los fondos por parte de los grupos inversores, la concreción de contratos de *partners* y la participación de agentes virtuales, marca el inicio formal de actividades, y tal vez una de las acciones más importantes de todo el proyecto. La fecha prevista para este hito es junio de 2021; el cronograma completo se correrá una vez definida la fecha real de comienzo del proyecto.

Figura 4.4
Cronograma



Fuente: Elaboración propia

La primera etapa es la correspondiente a las tareas de desarrollo de la plataforma tecnológica de CUX. Esta etapa presenta una duración de dos años y culmina con el embebido final del servicio de telefonía, y como servicio adicional, la API de datos.

A su vez, en el primer trimestre del año 2021 se busca cerrar contratos con los primeros *partners* y los primeros 300 agentes virtuales que deseen comenzar a trabajar dentro de la plataforma. Es de suma importancia remarcar, que hasta acá el servicio brindado es 100% *inbound*, migrando lentamente el share de este tipo de servicio a *outbound* en los años venideros. La generación de facturación en esta etapa es a partir del segundo trimestre de 2021. El hito más importante es que se cuenta con la plataforma tecnológica ya lista, para finales de 2022.

La etapa que le sigue, es donde se dedicará a la promoción de la plataforma, intentando fortalecer la imagen de marca en medios digitales y el armado del *brochure* a presentar en las compañías (que irán a actuar como *partners*). Se incluye a partir del tercer año una persona dedicada a la planificación y ejecución de todo lo relacionado con el *marketing*, se debe considerar que el tipo de estrategia de comercialización es puntualmente enfocada para mercados B2B, donde lo relacional e imagen de marca es lo más relevante. La facturación en este año tiende a alcanzar sus niveles de mantenimiento, se cuenta con una plantilla estable de *partners* y empleados (más de 15 dentro de la dotación).

Llegando al último año de la etapa de expansión y comercialización, es que se buscan nuevos inversores para involucrar en el proyecto y poder expandir a la compañía fuera de los límites de Latinoamérica, para luego contar con inversión e introducir a la compañía en el mercado anglosajón y asiático, mediante la prestación de servicios a empresas que estén radicadas allí, o puedan necesitar de servicios que la plataforma pueda llegar a satisfacer.

Estructura del negocio

Se propone la creación de una nueva compañía, llamada CUX *On Demand*, cuyas acciones se distribuirán de la siguiente forma:

- 90% para el inversor o grupo de inversores.
- 10% para el equipo de *management*, siendo fundamental como motivación para lograr el éxito del emprendimiento.

Tanto el management como el equipo de IT, trabajarán en las primeras etapas, desde su propio hogar. A medida que el proyecto va avanzando e incorporando más gente, se optará por contar con oficinas rentadas, conocidas como *We Work* situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Será la sede donde se encontrarán los equipos de *management*, ventas, y otras funciones administrativas y de soporte.

CUX tendrá la exclusividad para comercializar esta plataforma tecnológica.

Análisis de stakeholders

A continuación, se enumeran los *stakeholders*, sus posibles efectos sobre el proyecto, y el plan de gestión para cada uno:

Management IT: son las personas que tienen el know-how para desarrollar y desafiar los elementos claves del proyecto, como lo es la plataforma tecnológica. Son esenciales para llevar adelante el desarrollo e implementación.

Cómo gestionar: Mantener motivados a continuar en la empresa, generando diálogo permanente con el CEO y haciéndolos sentir escuchados y en participación activa. Monitorear frecuentemente su salario para que continúe estando a valores competitivos con respecto al mercado.

Gobierno de la Ciudad: Ve su imagen beneficiada por la presencia de la plataforma para aquellas personas profesionales con dificultad en la inserción laboral.

Cómo gestionar: Solicitar reunión con la Subsecretaría de Trabajo del Gobierno de la Ciudad, para establecer algún programa en conjunto a la hora de contratar agentes. Mantener comunicación fluída.

Empresas que adoptarán este servicio: empresas que actuarán como *partners* de la plataforma, contratando el servicio de call center *on demand*.

Cómo gestionar: Ofrecer activamente propuestas de negocio que ayuden a incrementar el consumo en la plataforma, y llegar a ser la primera opción en la tercerización de servicios de venta o posventa de su negocio.

Call centers tradicionales: tal cual fue descrito en el capítulo de oferta, ven esta plataforma como una amenaza para su modelo de negocio actual, ya que se les dificulta el cambio hacia la transformación digital.

Cómo gestionar: Monitorear su comportamiento dentro del mercado, verificando si están introduciendo nuevas herramientas, procesos y *partners* que amenacen el share de negocio que desea captar CUX. Realizar *benchmark* del mercado.

Potenciales clientes: todas aquellas consideradas que necesitarán de una atención personalizada, que los ayude y facilite aquellos que necesitan. Recibirán atención ajustada a sus necesidades por el canal de comunicación que deseen: *mail*, *chat*, teléfono.

Cómo gestionar: Realizar encuestas de satisfacción mensuales, para medir la situación actual de los clientes y poder tomar acciones de mejoras futuras.

Capítulo V – Propuesta económico-financiera

Para la realización del análisis económico-financiero se ha trabajado bajo ciertos supuestos:

- La moneda utilizada para todas las estimaciones y cálculos ha sido el dólar estadounidense. De esta manera anulamos el impacto de posibles escenarios inflacionarios que alteren el tipo de cambio de la moneda local en la región y además para facilitar la comprensión por parte de posibles inversores extranjeros.
- La unidad de medida utilizada para la estimación de costo a cobrar por el servicio para los *partners* como el pago de sueldo para los agentes de trabajo es en minutos.
- Las ventas fueron proyectadas teniendo como base los siguientes valores de referencia en dólar estadounidense y minutos trabajados:
 - Valor minuto cobrado a *partners* contratando *inbound* promedio: 0.45 centavos de dólar.
 - Valor minuto cobrado a *partners* contratando *outbound* promedio: 0.65 centavos de dólar.
 - Costo minuto agente de venta/postventa promedio: 0.15 centavos de dólar.

Se considerará que el servicio es *inbound*, al ingresar una consulta o llamada a la plataforma y por el contrario, será considerado un servicio *outbound* cuando el agente contacte al cliente de manera proactiva.

Es de suma importancia describir la diferencia entre la aplicación de una estrategia *inbound* del de *outbound*. Ambas estrategias pueden trabajar de la mano para lograr los mejores resultados, sin embargo existen diferencias, en la forma en la cual se brindará este tipo de servicio.

El *inbound* se impone como centro de atención al cliente y/o ingreso de algún tipo de solicitud a la plataforma. Su principal objetivo es que el cliente se contacte mediante contenidos relevantes, expuestos en cualquiera de los canales de comunicación del *partner*, tales como: página web y anuncio publicitario.

Por otra parte, el *outbound* se centra más en mostrar el producto y/o servicio, donde el agente en este caso se contacta de manera proactiva con el cliente, llamando la atención de este. Lo importante es hacer llegar la información al público objetivo de la manera que sea, así resulte molesto por causar interrupciones.

La diferencia radica en que el servicio *inbound* busca atraer al cliente y el *outbound* busca perseguirlo.

La característica principal del *inbound* es en cuanto a la comunicación, se basa en que ésta es interactiva y bidireccional. Por lo tanto, permite conocer las necesidades y opiniones del cliente para que así el agente pueda dirigirse a un público en específico y no esté a la deriva.

En cambio, el *outbound* es unidireccional, lo que significa que no espera una respuesta del cliente. Emite información sin esperar que el cliente reaccione a la misma.

La diferencia entre ambas estrategias radica en que en el *outbound* no existe un *feedback* o intercambio de información que le permita saber al emisor qué tipo de contenido exponer o tratar, en el *inbound* sí.

- Será clave el trabajo del sector de calidad, quiénes serán los encargados de custodiar la performance del agente y además serán los encargados de generar feedback constante al equipo de ventas y al CEO de las métricas de desempeño junto con las oportunidades de mejoras. En el capítulo Plan operacional, se hace mención de la cantidad de personas destinadas a dicho sector, junto con su sueldo promedio.
- Se prevé comercializar 4 tipos de paquetes según tipo de *partners*:
 - Bronce
 - Plata
 - Oro
 - VIP

Tabla 5.1
Segmentación valor minuto cobrado a *partners*, según mercado.

Actores	Características	Paquete	Costo en dólares
Partner	1. Escalabilidad; 2. Robustez; 3. Diferentes productos orientados a cubrir las necesidades del negocio.	• Bronce • Plata • Oro • VIP	• <i>Inbound</i>: 0.45 dólares • <i>Outbound</i>: .65 dólares
Agente	1. Trabajo remoto; 2. Agendas de trabajo flexibles.	• Pago por minuto	• <i>Inbound</i>: 0.20 dólares • <i>Outbound</i>: 0.31 dólares

Fuente: Elaboración propia

Se trabajó bajo la hipótesis que del total de consultas anuales estimadas en el capítulo “Demanda” (ver cuadro referente 1.1), es decir, 1,5 millones de consultas, un 30% serán de simple resolución, con una duración promedio de 5 minutos cada una. Mientras que un 70% presentarán algún tipo de dificultad haciendo que cada una tenga una duración promedio de 15 minutos.

Este camino antes descrito, da a entender que se trabajarán las siguientes cantidades de minutos anuales por rubro:

- Aerolíneas: 15.600.000
- Sector financiero: 2.400.000

Sumados ambos sectores, se alcanza un total de 18.000.000 minutos anuales.

En los dos rubros está totalizada la cantidad anual de minutos de los 3 actores principales de cada uno (bancos y aerolíneas), para el presente análisis, la incorporación al servicio de esta totalidad, recién se podrá ver reflejada al inicio del año 3.

Considerando las siguientes variables:

- Estacionalidad por mercado según qué *partner* esté involucrado (ver tabla 4.2);
- proyección en minutos consumidos por *partners* (ver tabla 4.3);
- crecimiento estimado interanual, en relación a la incorporación de los *partners* (ver tabla 4.4);
- valor en dólares estadounidenses según minutos consumidos por *partner* (ver tabla 4.5);
- estimación de la participación del agente de trabajo virtual según sea *inbound* o *outbound* (ver tabla 4.6);

Tabla 5.2

Estacionalidad estimada tanto para las aerolíneas como el sector financiero

Año / Mes	ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	0	0	0	20%	5%	5%	5%	15%	25%	3%	2%	20%
2	10%	5%	5%	20%	3%	1%	1%	5%	15%	1%	2%	32%
3	10%	5%	5%	20%	3%	1%	1%	5%	15%	1%	2%	32%
4	10%	5%	5%	20%	3%	1%	1%	5%	15%	1%	2%	32%
5	10%	5%	5%	20%	3%	1%	1%	5%	15%	1%	2%	32%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3

Proyección minutos consumidos anuales

Tipo <i>partner</i>	Minutos
Sector financiero	2.400.000
Aerolíneas	15.600.000
Total	18.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4
Crecimiento estimado año vs. año, en cantidad de *partners*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.5
Valor en dólares estadounidenses según minuto consumido por *partner*

Valor minuto	<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>
Sector financiero	0.65	0.85
Aerolíneas	0.55	0.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.6
Estimación de la participación del agente virtual de trabajo

año 1 a 3		año 4		año 5 a 7	
<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>	<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>	<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>
100%	0%	80%	20%	60%	40%
100%	0%	80%	20%	60%	40%
100%	0%	60%	40%	40%	60%
100%	0%	70%	30%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

El aporte de capital necesario se ha calculado en 385.000 dólares, que serán inyectados en el momento de inicio del emprendimiento. De los cuales 200.000 dólares serán

inyectados de capitales privados y la diferencia de 185.000 dólares por ser un monto tan bajo se decidió solicitar un préstamo privado.

A continuación, se pasarán a describir los costos asociados a las ventas:

- Costos de pago minuto trabajado a los agentes de trabajo, tanto para *inbound* como *outbound*;
- Plataforma de *e-learning* para el agente de trabajo virtual;
- Servicio de Amazon *web service*, el mismo se agrandará o achicará en relación a la utilización de la plataforma. A mayor demanda de trabajo, se demanda más solicitudes al sistema y por lo tanto los costos se asocian a esto. Al ocurrir lo inverso (menor demanda de trabajo), se decremento su utilización y así su costo asociado;
- Instalación y puesta en marcha de la plataforma tecnológica CUX;
- Costo de *hardware*, *software* y *helpdesk* remota.

Resumen valores proyectados

Tabla 5.7
Cuadro de resultados proyectados

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
USD							
Ventas Netas	6.371.413	12.742.826	19.114.240	22.824.098	24.769.487	24.769.487	24.769.487
Costo de Ventas	(2.250.000)	(4.500.000)	(6.750.000)	(8.805.625)	(8.878.525)	(7.104.844)	(5.684.281)
Margen Bruto	4.121.413	8.242.826	12.364.240	14.018.473	15.890.962	17.664.643	19.085.206
<i>% of Ventas Netas</i>	<i>65%</i>	<i>65%</i>	<i>65%</i>	<i>61%</i>	<i>64%</i>	<i>71%</i>	<i>77%</i>
Gastos de Personal	(499.872)	(769.468)	(1.045.906)	(1.078.596)	(1.274.609)	(1.274.609)	(1.274.609)
Gastos Generales	(159.700)	(194.400)	(209.200)	(205.200)	(252.400)	(245.400)	(273.000)
Gastos de IT	(808.406)	(1.386.448)	(2.025.989)	(2.396.975)	(2.595.714)	(2.594.789)	(2.594.789)
Gastos de Marketing	(619.111)	(630.185)	(722.214)	(816.416)	(872.296)	(575.615)	(523.286)
Total Gastos	(2.087.089)	(2.980.500)	(4.003.309)	(4.497.186)	(4.995.019)	(4.690.413)	(4.665.684)
Resultado Operativo	2.034.324	5.262.326	8.360.931	9.521.287	10.895.943	12.974.230	14.419.522
<i>% of Ventas Netas</i>	<i>32%</i>	<i>41%</i>	<i>44%</i>	<i>42%</i>	<i>44%</i>	<i>52%</i>	<i>58%</i>
Otros Ingresos / Gastos	-	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias	(712.013)	(1.841.814)	(2.926.326)	(3.332.450)	(3.813.580)	(4.540.981)	(5.046.833)
Resultado Neto	1.322.311	3.420.512	5.434.605	6.188.836	7.082.363	8.433.250	9.372.689
<i>% of Ventas Netas</i>	<i>21%</i>	<i>27%</i>	<i>28%</i>	<i>27%</i>	<i>29%</i>	<i>34%</i>	<i>38%</i>
E.B.I.T.D.A.	2.035.068	5.263.528	8.363.331	9.525.650	10.902.390	12.982.737	14.429.890
<i>% of Ventas Netas</i>	<i>32%</i>	<i>41%</i>	<i>44%</i>	<i>42%</i>	<i>44%</i>	<i>52%</i>	<i>58%</i>

Fuente: Elaboración propia
Valores expresados en dólares estadounidenses

Tabla 5.8
Fuentes y usos proyectado

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Usos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones de Capital	\$ 14.875	\$ 10.325	\$ 30.648	\$ 38.016	\$ 43.266	\$ 38.016	\$ 38.016
Variación de Capital de Trabajo	-\$ 315.429	-\$ 650.009	-\$ 478.207	-\$ 1.073.749	\$ 601.459	\$ 655.645	\$ 524.516
Efecto financiero IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos / (expensas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias Pagado	\$ 507.255	\$ 1.313.637	\$ 2.548.093	\$ 3.351.620	\$ 3.475.326	\$ 4.333.821	\$ 4.887.074
Usos Operativos	\$ 206.700	\$ 673.953	\$ 2.100.534	\$ 2.315.887	\$ 4.120.051	\$ 5.027.482	\$ 5.449.606
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D en Inversiones Financieras CP	\$ 2.028.368	\$ 4.589.575	\$ 54.910.253	\$ 7.209.762	\$ 6.782.511	\$ 7.955.426	\$ 8.980.376
Total Usos	\$ 2.235.068	\$ 5.263.528	\$ 57.010.788	\$ 9.525.650	\$ 10.902.562	\$ 12.982.908	\$ 14.429.982
Fuentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E.B.I.T. (Resultado Operativo)	\$ 2.034.324	\$ 5.262.326	\$ 8.360.931	\$ 9.521.287	\$ 10.895.943	\$ 12.974.230	\$ 14.419.522
Depreciación	\$ 744	\$ 1.202	\$ 2.400	\$ 4.363	\$ 6.619	\$ 8.678	\$ 10.460
Préstamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses cobrados / (pagados)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inyección de capital	\$ 200.000	\$ -	\$ 48.647.457	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Fuentes	\$ 2.235.068	\$ 5.263.528	\$ 57.010.788	\$ 9.525.650	\$ 10.902.562	\$ 12.982.908	\$ 14.429.982

Fuente: Elaboración propia
Valores expresados en dólares estadounidenses

Tabla 5.9
Flujos de fondos proyectado (balance)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Us\$							
Cash	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Short Term Investments	\$ 2.083.368	\$ 6.672.942	\$ 61.583.196	\$ 68.792.958	\$ 75.575.469	\$ 83.530.895	\$ 92.511.271
Accounts Receivables	\$ 682.651	\$ 2.184.485	\$ 3.276.727	\$ 3.912.702	\$ 4.246.198	\$ 4.246.198	\$ 4.246.198
Inventories	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
VAT Credit	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Other Current Operating Assets	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Current Assets	\$ 2.778.019	\$ 8.869.427	\$ 64.871.922	\$ 72.717.660	\$ 79.833.666	\$ 87.789.093	\$ 96.769.469
Net Fixed Assets	\$ 15.131	\$ 24.254	\$ 52.502	\$ 86.156	\$ 122.803	\$ 152.141	\$ 179.696
Other Non Current Oper. Assets	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Investments in Affiliated Comp.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Non Current Assets	\$ 15.131	\$ 24.254	\$ 52.502	\$ 86.156	\$ 122.803	\$ 152.141	\$ 179.696
TOTAL ASSETS	\$ 2.793.150	\$ 8.893.681	\$ 64.924.425	\$ 72.803.816	\$ 79.956.469	\$ 87.941.233	\$ 96.949.165
Accounts Payable	\$ 519.231	\$ 1.661.538	\$ 2.492.308	\$ 3.776.686	\$ 3.278.225	\$ 2.622.580	\$ 2.098.064
Salaries and Social Security	\$ 23.749	\$ 32.061	\$ 43.579	\$ 44.941	\$ 53.109	\$ 53.109	\$ 53.109
Provision for Taxes	\$ 455.101	\$ 1.456.323	\$ 2.184.485	\$ 2.608.468	\$ 2.830.798	\$ 2.830.798	\$ 2.830.798
Other Current Oper. Liabilities	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Current Liabilities	\$ 998.081	\$ 3.149.923	\$ 4.720.372	\$ 6.430.096	\$ 6.162.132	\$ 5.506.487	\$ 4.981.971
Provision for Income Tax	\$ 204.759	\$ 732.936	\$ 1.111.169	\$ 1.091.999	\$ 1.430.254	\$ 1.637.413	\$ 1.797.171
Other Non Current Oper. Liab.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Financial Debt	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Non Current Liabilities	\$ 204.759	\$ 732.936	\$ 1.111.169	\$ 1.091.999	\$ 1.430.254	\$ 1.637.413	\$ 1.797.171
TOTAL LIABILITIES	\$ 1.202.840	\$ 3.882.859	\$ 5.831.540	\$ 7.522.095	\$ 7.592.385	\$ 7.143.900	\$ 6.779.142
Capital	\$ 268.000	\$ 268.000	\$ 48.915.457	\$ 48.915.457	\$ 48.915.457	\$ 48.915.457	\$ 48.915.457
Reserves	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retained Earnings	\$ 1.322.311	\$ 4.742.823	\$ 10.177.428	\$ 16.366.264	\$ 23.448.627	\$ 31.881.877	\$ 41.254.566
TOTAL NET WORTH	\$ 1.590.311	\$ 5.010.823	\$ 59.092.885	\$ 65.281.721	\$ 72.364.084	\$ 80.797.334	\$ 90.170.023
TOTAL NET WORTH+LIABIL.	\$ 2.793.150	\$ 8.893.681	\$ 64.924.425	\$ 72.803.816	\$ 79.956.469	\$ 87.941.233	\$ 96.949.165

Fuente: Elaboración propia
Valores expresados en dólares estadounidenses

Las ventas fueron proyectadas en dólares, arrojando los siguientes resultados:

1. La estimación de venta promedio para el año 1 es de más de 6.371.413 dólares.
2. La totalidad del año 2 al 4 (inclusive): 54.681.164 dólares.
3. La totalidad del año 5 al 7 (inclusive): 74.308.460 dólares.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad está basado en el primer año facturable. Se evalúan los supuestos de lo que sucedería de alterarse una o más variables.

El total de minutos facturados en año 1, es de 11.250.000 minutos. Este valor se tomará como valor de referencia medio, haciendo que estos aumenten o disminuyan como se apreciará en el cuadro a continuación. Así como también, se analizará qué sucede si aumenta o disminuye el valor del ticket promedio o costo promedio asociado a los minutos facturados. Por último, se expondrán otros análisis referidos a la sensibilidad de otras variables claves del proyecto como los gastos de IT.

Escenario donde el costo de venta promedio permanece estático sobre el EBITDA:

El escenario estático, es aquel en donde solo se modifica el valor de los minutos facturables, en relación a la variable del precio promedio de venta, manteniéndose constante el costo promedio de venta en 0,22 dólares.

Se aprecia que se está en *break even*, donde el modelo permite caer un 15% el valor del precio promedio de venta y un 40% de los minutos facturables (soportando una caída significativa de la demanda de minutos). Claro está que, si la caída de los minutos facturables es mayor a 40%, el modelo comenzará a perder dinero.

Por otro lado, soporta una caída del 30% del valor promedio del precio de venta, pero solo admite una caída del 10% de minutos facturables. Con un 20% menos de minutos, el modelo ya pierde dinero.

Tabla 5.10

Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables y el valor del precio promedio de ventas, donde el costo permanece constante

EBITDA

	Q Minutos / Precio Llamadas	Precio Promedio (USD)						
		0,3097	0,3941	0,4786	0,5630	0,6475	0,7319	0,8164
50%	16.875.000	- 93.430	1.196.781	2.486.993	3.777.204	5.067.415	6.357.626	7.647.837
40%	15.750.000	- 183.815	1.020.382	2.224.579	3.428.777	4.632.974	5.837.171	7.041.368
30%	14.625.000	- 274.200	843.983	1.962.166	3.080.349	4.198.532	5.316.715	6.434.898
20%	13.500.000	- 364.585	667.584	1.699.753	2.731.922	3.764.091	4.796.260	5.828.429
10%	12.375.000	- 454.970	491.185	1.437.340	2.383.495	3.329.650	4.275.805	5.221.960
	11.250.000	- 545.355	314.786	1.174.927	2.035.068	2.895.209	3.755.349	4.615.490
-10%	10.125.000	- 635.739	138.387	912.514	1.686.641	2.460.767	3.234.894	4.009.021
-20%	9.000.000	- 726.124	- 38.012	650.101	1.338.213	2.026.326	2.714.439	3.402.551
-30%	7.875.000	- 816.509	- 214.411	387.688	989.786	1.591.885	2.193.983	2.796.082
-40%	6.750.000	- 906.894	- 390.810	125.275	641.359	1.157.444	1.673.528	2.189.612
-50%	5.625.000	- 997.279	- 567.209	- 137.138	292.932	723.002	1.153.073	1.583.143

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Escenario donde se analiza el efecto de las variables del valor del precio promedio y el costo promedio de venta, sobre el EBITDA (aquí ningún valor se consideró estático):

Los minutos facturables, se consideraron de igual manera que el análisis anterior, pero se ponderó el costo de ventas y se realizó una doble sensibilidad, donde se pivota con la variación del precio promedio ponderado de venta y del costo promedio ponderado de venta (disminuye el precio de venta, a la misma vez que aumenta su costo).

En este escenario con más minutos facturables, versus el anterior, se pierde dinero ya que en este caso (además) aumenta el costo y no está fijado como en el análisis de sensibilidad anterior (de 0.20 dólares, pasa a 0.24 dólares).

El costo puede aumentar un 10%, con una caída del precio del 15% y aún así el modelo soporta una caída de minutos facturables (ventas) del 40%.

Tabla 5.11

Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables donde varía el valor del precio promedio de ventas y su costo

		30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
EBITDA		Costo Unitario Minutos (USD)						
		0,2600	0,2400	0,2200	0,2000	0,1800	0,1600	0,1400
		-45%	-30%	-15%	0%	15%	30%	45%
		Precio Promedio de Minuto de Venta (USD)						
Minutos		0,3115	0,3964	0,4814	0,5663	0,6513	0,7363	0,8212
50%	16.875.000	- 1.105.930	521.781	2.149.493	3.777.204	5.404.915	7.032.626	8.660.337
40%	15.750.000	- 1.128.815	390.382	1.909.579	3.428.777	4.947.974	6.467.171	7.986.368
30%	14.625.000	- 1.151.700	258.983	1.669.666	3.080.349	4.491.032	5.901.715	7.312.398
20%	13.500.000	- 1.174.585	127.584	1.429.753	2.731.922	4.034.091	5.336.260	6.638.429
10%	12.375.000	- 1.197.470	- 3.815	1.189.840	2.383.495	3.577.150	4.770.805	5.964.460
	11.250.000	- 1.220.355	- 135.214	949.927	2.035.068	3.120.209	4.205.349	5.290.490
-10%	10.125.000	- 1.243.239	- 266.613	710.014	1.686.641	2.663.267	3.639.894	4.616.521
-20%	9.000.000	- 1.266.124	- 398.012	470.101	1.338.213	2.206.326	3.074.439	3.942.551
-30%	7.875.000	- 1.289.009	- 529.411	230.188	989.786	1.749.385	2.508.983	3.268.582
-40%	6.750.000	- 1.311.894	- 660.810	- 9.725	641.359	1.292.444	1.943.528	2.594.612
-50%	5.625.000	- 1.334.779	- 792.209	- 249.638	292.932	835.502	1.378.073	1.920.643

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Si se compara el EBITDA entre un escenario y otro, se percibe la mejora en la ganancia del modelo cuando varía no solo el precio de venta sino los costos asociados a esta, mejorando los ingresos a la compañía: 8.660.337 dólares cuando varía el precio y costo promedio, versus 7.647.837 dólares cuando el costo promedio permanece constante.

Se deberá considerar especial cuidado si se sitúa sobre un escenario donde se debe forzar el aumento de ventas en un 10% para no caer en pérdidas, ya que se está en un escenario donde es desconocido y el esfuerzo para vender más (minutos facturables es mucho mayor): si se cae el precio un 30% y el costo aumenta un 20% no hay otro remedio que forzar el aumento de minutos facturables (o sea aumentar las ventas).

Tabla 5.12

Análisis sensibilidad de la demanda de minutos facturables donde varía el valor del precio promedio de ventas y su costo

		30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
		Costo Unitario Minutos (USD)						
		0,2600	0,2400	0,2200	0,2000	0,1800	0,1600	0,1400
		-45%	-30%	-15%	0%	15%	30%	45%
		Precio Promedio de Minuto de Venta (USD)						
		0,3115	0,3964	0,4814	0,5663	0,6513	0,7363	0,8212
EBITDA	Minutos							
50%	16.875.000	- 1.105.930	521.781	2.149.493	3.777.204	5.404.915	7.032.626	8.660.337
40%	15.750.000	- 1.128.815	390.382	1.909.579	3.428.777	4.947.974	6.467.171	7.986.368
30%	14.625.000	- 1.151.700	258.983	1.669.666	3.080.349	4.491.032	5.901.715	7.312.398
20%	13.500.000	- 1.174.585	127.584	1.429.753	2.731.922	4.034.091	5.336.260	6.638.429
10%	12.375.000	- 1.197.470	- 3.815	1.189.840	2.383.495	3.577.150	4.770.805	5.964.460
	11.250.000	- 1.220.355	- 135.214	949.927	2.035.068	3.120.209	4.205.349	5.290.490
-10%	10.125.000	- 1.243.239	- 266.613	710.014	1.686.641	2.663.267	3.639.894	4.616.521
-20%	9.000.000	- 1.266.124	- 398.012	470.101	1.338.213	2.206.326	3.074.439	3.942.551
-30%	7.875.000	- 1.289.009	- 529.411	230.188	989.786	1.749.385	2.508.983	3.268.582
-40%	6.750.000	- 1.311.894	- 660.810	- 9.725	641.359	1.292.444	1.943.528	2.594.612
-50%	5.625.000	- 1.334.779	- 792.209	- 249.638	292.932	835.502	1.378.073	1.920.643

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

De aquí se desprende la siguiente estrategia a considerar: que se pueda tomar la decisión de bajar el valor del precio promedio hasta un 30% para aumentar la penetración de la empresa sobre el mercado objetivo. Se conoce el valor promedio de los competidores vistos en el capítulo donde se analiza la oferta (*call center* tradicional, tales como Atento y Next).

Discounted cash flow (DCF)

Valoración *pre money*: el dinero necesario para comenzar el proyecto es de 385.000 dólares, los cuales 200.000 dólares son aportados de manera directa por capitales privados y tan solo se necesitará la diferencia de 185.000 dólares que pueden ser obtenidos a través de un préstamo privado de algún banco (esto se puede observar en el primer trimestre de ventas del año 1, ver anexo Tabla *Cash Flow*) o por el aporte de algún participante externo al cual se lo hará socio y se le otorgará hasta un 10% de la compañía.

Esos 185.000 dólares serán utilizados para cubrir los ítems del proyecto:

- Gastos de *marketing* por 181.000 dólares;
- inversión en tecnología, en el desarrollo de la plataforma por 90.000 dólares;
- gastos de personal por 72.000 dólares;
- gastos de oficina por 38.000 dólares.

Valoración *post money*

Se evalúa la perpetuidad del proyecto, bajo los siguientes supuestos:

1. Valuación a partir del año 8, donde se considera que es un negocio madura y crece a una tasa constante;
2. con un *terminal growth* del 5%;
3. y una WACC del 15,3% la cual se validó en empresas de tecnología basadas en Argentina, que esta tasa da entre 14 y 16% (bajo la misma lógica de cálculo);
4. valor beta representa 0,84
5. R_m , significa: riesgo mercado;
6. componente de riesgo país Argentina.

A continuación, se expone cómo se calculó esta tasa:

Tabla 5.13
Construcción base de cálculo tasa WACC

k_e	r_f	Damodaran Beta	WACC Expert R_m	WACC Expert Country Risk Premium	WACC Expert Corporate risk premium
24,56%	1,49%	0,84	2,80%	15,34%	6,63%
WACC	k_e	$E / D+E$	k_d	t	$D / D+E$
15,27%	24,56%	52,02%	8,00%	35,00%	47,98%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.14
Cuadro resumen tasa WACC

		WACC				
		13,3%	14,3%	15,3%	16,3%	17,3%
Terminal growth	4,0%	\$ 96	\$ 88	\$ 82	\$ 76	\$ 72
	4,5%	\$ 98	\$ 90	\$ 83	\$ 77	\$ 73
	5,0%	\$ 101	\$ 92	\$ 85	\$ 79	\$ 73
	5,5%	\$ 104	\$ 94	\$ 86	\$ 80	\$ 74
	6,0%	\$ 107	\$ 96	\$ 88	\$ 81	\$ 76

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

En conclusión, quién decida invertir hoy el capital restante de 185.000 dólares para iniciar el proyecto, al cabo de 8 años será socio de una compañía que valdrá 85.000.000 dólares

Capítulo VI – Ítem legal

Permiso laboral

Un aspecto no menor a tener en cuenta en este proyecto es el tratamiento del tipo de contratación de los operadores. Se considerará su contratación bajo la modalidad de monotributo.

Sin embargo, estar bajo la modalidad de monotributo puede generar, si se da recurrencia, y considerando la normativa vigente, una relación de dependencia encubierta. Con lo cual podría ser un motivo crucial a tener en cuenta a la hora de implementar en Argentina.

Establecer contratación por monotributo genera una disminución de los costos porque no se pagarían cargas sociales ni indemnización. Si bien supone un ahorro, puede ser interpretado por terceros como una conducta evasiva y por ende, susceptible de sanciones.

Actualmente, conforme a la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) y notas periodísticas en iProfesional referidas al tratamiento del monotributo en Argentina (Sebastián Albornoz, 2013), se conoce que: “... el 65% del personal del Ministerio de Trabajo (quien debe actuar como órgano de contralor) no forma parte de la planta permanente”.

En esa misma nota periodística, se destaca que tras analizar los hechos y las pruebas aportadas a la causa, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 de la LCT, el sólo hecho de la prestación de servicios hace presumir la existencia de un contrato de trabajo, salvo que por las circunstancias, las relaciones o causas que lo motiven, se demostrara lo contrario.

De ser la compañía sancionada, esta situación originaría serios costos económicos y jurídicos. Esto es un punto, que de implementarse el proyecto, deberá tenerse en cuenta como un riesgo prominente.

En ese sentido, se remarca en la nota periodística las posibles medidas que deberían adoptarse, con el objeto de evitar encuadrar en fraude y simulación en los contratos de trabajo, estas serían:

- Cumplir con las disposiciones legales previstas en la LCT (Ley 20.744, Ley 25.323 y 24.013);

- realizar los aportes y contribuciones correspondientes al sistema de Seguridad Social;
- cumplir con la registración de los trabajadores en sus libros especiales según señala el art.52 de la LCT;
- exhibir la documentación laboral y contable cuando los organismos fiscales y previsionales así lo requieran;
- celebrar los contratos laborales con los trabajadores respetando el principio de buena fe previsto en el art.63 de la LCT;
- cumplir y controlar las medidas de higiene y seguridad a los fines de evitar infortunios y accidentes de trabajadores en el lugar de trabajo;
- cumplir con las disposiciones previstas en la Ley Penal Tributaria, evitándose la realización de maniobras fraudulentas dentro de la organización.

Dentro del mismo artículo consultado, se hace referencia a que las empresas deberán extremar en forma rigurosa la utilización de contratos de locación de servicios, aún cuando legalmente corresponda su utilización.

Dado lo arriba expuesto, y teniendo en cuenta plataformas similares, sería de utilidad considerar cómo otras empresas han resuelto el inconveniente. Más allá de las diferencias, los casos de Rappi y Pedidos Ya en Argentina podrían ser considerados como puntos de partida.

De acuerdo a otra nota periodística consultada en el medio de prensa Infobae (Ricardo Cárpena, 2020), se quiere que los argentinos tengan un trabajo digno, con obra social, con aportes para una jubilación a futuro. Se quiere terminar con la *Uberización* (sic.) de la economía argentina. Esta expresión fue utilizada por Alberto Fernández, actual presidente de la Nación Argentina, dentro del artículo de Cárpena.

En el mismo artículo, se menciona que el debate sobre este tema no sólo es argentino: el último informe de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, dependiente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirmó que “debería establecerse un sistema de gobernanza internacional de las plataformas digitales del trabajo que les exija que respeten determinados derechos y protecciones mínimas”, a la vez que advirtió que las tareas que se desarrollan hoy en ese ámbito podrían recrear “prácticas laborales que se remontan al siglo XIX y futuras generaciones de jornaleros digitales”.

En la Argentina existen unos 160.000 trabajadores de plataformas, que representan el 1% de los ocupados a nivel nacional, según surge de la investigación “Economía de plataformas y empleo. Cómo es trabajar para una app en Argentina”, realizada en 2018 en conjunto por la OIT, el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sobre la base de una encuesta entre más de 600 empleados de las 12 principales plataformas que operan en el país (Ricardo Carpena, 2020).

En correspondencia con el estudio reflejado dentro del artículo analizado, se concluye que “solamente la mitad de los trabajadores de plataformas en la Argentina realiza aportes previsionales” y, además, “el 85% dice estar satisfecho con este tipo de ocupación, mientras que sólo dos de cada diez encuestados dijo que su motivación principal para trabajar en una plataforma fue la dificultad para conseguir otro tipo de empleo”.

También se desprendió del informe que “casi todas las plataformas que operan en el país cobran comisiones a los trabajadores, pero solo algunas les exigen ser autónomos” y que “algunas también ejercen un alto control: determinan el precio del servicio e intermedian en el cobro, supervisan y evalúan el desempeño de los trabajadores o establecen obligatoriedad para aceptar trabajos”.

Más allá de los detalles, se trata de un sector que ha crecido en forma exponencial en los últimos años: a principios de 2016 operaban cinco plataformas en la Argentina, mientras que a principios de 2020 superan las 30. Sobre este sector en alza desde el punto de vista cuantitativo, pero altamente precarizado se procurará responder una pregunta que se repite en casi todo el mundo: ¿los trabajadores de las plataformas digitales son autónomos o dependientes de un empleador?

En algunos países de Europa como España, Italia o Alemania crearon la categoría de trabajador autónomo dependiente (al que llaman por sus siglas, TRADE), que tiene las características del autónomo porque es independiente y puede trabajar para varias plataformas, pero su dependencia es económica y se le reconoce un empleador si supera un porcentaje de trabajos con alguna de ellas.

El borrador de la nueva reglamentación sobre la cual se está trabajando se inspira en la experiencia europea: una de las ideas es crear la figura del trabajador autónomo

dependiente y establecer que, si alcanza el 60% de su trabajo con una sola plataforma, ésta se convertirá en su empleadora. Y eso traerá aparejados derechos como las vacaciones, la licencia por enfermedad, el aporte jubilatorio y la obra social. Lo que aún se desconoce es si serán las mismas cargas sociales que las de un trabajador común.

Del mismo modo es complejo definir la relación de dependencia de los trabajadores de plataformas. Se deberá analizar cómo será la regulación pues no tienen horario preestablecido, trabajan si quieren y en la zona que eligen, nadie los dirige y no tienen contacto con una persona sino sólo con un *software*. En Estados Unidos se definió que el empleador es el *software*.

En otros países, los trabajadores autónomo dependientes no figuran en las leyes de trabajo sino que están contemplados en un estatuto especial. En Argentina, esa solución jurídica no convence porque se presta a la litigiosidad y, aunque no está cerrado, se definió que el proyecto, en lugar de distinguir entre dependientes y autónomos, establezca que todos los trabajadores deberán tener protección social.

Tampoco está resuelto, para esos casos, el régimen indemnizatorio: “Primero hay que definir si entrarían dentro de lo estipulado en la LCT [...]. Hay varias ideas sobre ese punto, pero hoy pensamos más en la entrada de esa gente a un sistema que les brinde protección que en su salida del mercado” (Ricardo Carpena, 2020).

Los representantes de los trabajadores de plataformas analizan los beneficios y perjuicios que traería la creación de un “pequeño impuesto” a las plataformas digitales (tema muy polémico que también se analiza en Europa) para financiar la protección social que quieren brindarles a los trabajadores de este sector.

Figura 6.1 - Empleados de una plataforma de *delivery* realizaron reclamos por las condiciones laborales



Fuente: Infobae (ASIMM, 2019).

La discusión por la “Uberización” del mercado laboral ya originó fuertes polémicas en Argentina. Entre los puntos discutidos se encuentran los accidentes callejeros que sufrieron repartidores que hacen tareas de *delivery* en moto o bicicleta para plataformas digitales, dichos accidentes fueron atribuidos a las condiciones precarias en que trabajan. Por la estructura de la plataforma propuesta no se estaría en una situación similar pues no implica desplazamiento del agente.

Roberto Gallardo, juez que intervino en un litigio, manifestó que las plataformas: “No generan empleo, generan ocupación, un ingreso, pero bajo una relación abusiva e ilegal” (Ricardo Carpena, 2020).

Cabe señalar que la masa de trabajadores que sigue aumentando y sufren desprotección laboral, es un nicho de interés para el gremialismo: ya en 2018 se inscribió en el Ministerio de Trabajo la Asociación de Personal de Plataformas (APP) (Ricardo Cárpena, 2020).

Proyecto de ley de trabajadores de plataforma

El proyecto de ley establece un máximo de trabajo de 48 horas semanales y que los sueldos se calcularán mediante un básico proporcional del salario mínimo, vital y móvil (SMVYM), asociado al tiempo de disponibilidad del repartidor, y otro variable que dependerá del número de entregas, la distancia recorrida, el tiempo insumido y el lapso de espera. Se trata, de garantizar la soberanía sobre el uso del tiempo por parte de los trabajadores y el derecho de loguearse y desloguearse de las aplicaciones según su conveniencia.

Según el artículo consultado (Martín, 2020), las principales objeciones desde los gremios que agrupan a los trabajadores del rubro, pasan por el hecho de proponer una vinculación novedosa pero no asociada a la relación de dependencia que establece el régimen general de la LCT y que se asimila más a la de otros estatutos como el del peón rural, el trabajador de la construcción o el del personal doméstico. El borrador de la norma corregida, también levantó algunas quejas por cederles a las aplicaciones una mayor potestad en el manejo de los tiempos de disponibilidad de los repartidores, el ítem del que surgirá el salario básico de la actividad. (...)

Proyecto de ley de teletrabajo

A diferencia del proyecto anteriormente citado, esta ley prevé de antemano que el trabajador está bajo dependencia laboral del empleador, en este caso no se llama a la figura del monotributo.

Esta iniciativa de ley de teletrabajo, se conoce que actuaría como ley marco, a la que después cada convenio de trabajo deberá incorporar las adecuaciones, establece entre otros puntos, la incorporación del artículo 102 bis a la LCT. En él se especifica que se considera teletrabajo a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, siendo efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja o en lugares distintos al establecimiento del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información.

En cuanto a la decisión de pasar de la modalidad presencial a la de teletrabajo, el artículo determina que debe ser por decisión voluntaria del empleado, que deberá dejar plasmada por escrito, al tiempo que deja en claro que esa modalidad podrá ser revocada por la misma persona en cualquier momento.

Además, la iniciativa incorpora el derecho a la desconexión digital. Es decir, que el empleado tiene derecho a no estar conectado y a desconectarse de los dispositivos digitales fuera de su jornada laboral y durante sus licencias.

Cabe destacar que cada convenio colectivo de actividad, que negocia el gremio más representativo de cada sector junto con la cámara empresaria correspondiente deberá resolver cuestiones específicas del rubro. Por ejemplo: la cantidad de horas que tendrá la jornada, qué herramientas deberá proveer el empleador así como también de qué gastos se hará cargo, tales como la factura de luz y/o internet del empleado. (De Urieta, 2020)

Ambos proyectos de ley aún se encuentran en discusión dentro de la Cámara Baja, sin embargo, presenta particularidades que beneficiarían a la plataforma que se desarrolla en este plan de trabajo, a través del encuadre en un marco laboral a los agentes con límites claros.

Si bien no existe un criterio uniforme a nivel internacional se ha tomado para este análisis la jurisprudencia global, en base a los fallos dictados por la justicia del Estado de California (Estados Unidos), Gran Bretaña y España. Según escribe De Urieta (2020), el gobierno argentino descarta completamente la autonomía del trabajador de una *app* así como también considerarlo económicamente independiente. De sancionarse la ley, se contará al agente como empleado de CUX, incorporando al proyecto costos que no se tenían mapeado al igual que las estrategias laborales, ya que se deberá cumplir el marco regulatorio planteado: cumplimiento de un horario de trabajo, costos de incluir al empleado en la ART más otros costos asociados a dejar de ser contratado bajo la figura de monotributista.

Capítulo VII – Conclusión

El presente plan de negocio, ha tenido como objetivo principal, la evaluación de la viabilidad económico-financiera de la implementación del proyecto de desarrollo de la plataforma denominada CUX (*call center on demand*). Para esta evaluación, se ha considerado como supuesto principal, a fin de determinar la demanda, que la solución ofrecida es la evolución de los servicios que actualmente brindan los *call centers* tradicionales bajo el nuevo esquema de *pay for use*.

Se realizó un análisis donde los resultados fueron obtenidos estableciendo tres escenarios de demanda estimados en el cuadro X.X, de los cuales se escogió el escenario optimista teniendo en cuenta la participación de los rubros considerados a priori relevantes: el sector financiero y las aerolíneas.

En el caso que este escenario aconteciera con total normalidad, arroja desde el año 1 un EBITDA sumamente positivo: 50%. El resto de los escenarios (conservador y extraordinario), también ofrecieron un EBITDA muy alentador. Esto se debe a que la plataforma trabaja bajo el concepto de *pay for use*, o mejor dicho es una plataforma *Matchmaker* (Evans, 2016), donde tanto la oferta como la demanda de trabajo se van autorregulando según el volumen que se vaya presentando (a mayor cantidad de minutos requeridos por las compañías, mayor cantidad de minutos trabajados por los agentes y viceversa). La autorregulación además incluye todos los costos e ingresos asociados a esta variación: las empresas que contraigan el servicio de la plataforma sólo abonarán por los minutos utilizados y al agente que preste el servicio, solo se le pagará por los minutos trabajados. De aquí se deduce que son varios los costos e ingresos asociados al comportamiento de la plataforma y muy pocos los fijos.

Como se analizó en el Capítulo V “Propuesta económica”, la TIR varía entre un 3% y 23% de acuerdo al escenario de demanda proyectado. Esto constituye un retorno sumamente atractivo, más aún considerando que la moneda utilizada para realizar el análisis es el dólar en países donde la moneda local suele carecer de estabilidad cambiaria.

Si bien la TIR puede resultar interesante desde el punto de vista del retorno de la inversión realizada, el análisis estaría incompleto sin evaluar la evolución del EBITDA,

especialmente en los primeros años del proyecto. Como se puede apreciar en la Tabla 5.7 “Cuadro de Resultados Proyectado”, el EBITDA, como porcentaje de la facturación, es del 50% en el primer año de ventas y a partir del segundo año supera el 51%.

Por otro lado, y tal cual se expresa en el Capítulo III “Estrategia”, la plataforma estaría lista (esto quiere decir con todos los servicios implementados) a finales del año dos, otorgando la tranquilidad que a partir del año tres, el equipo perteneciente a CUX podrá enfocarse en la búsqueda de más *Partners* junto con la optimización de los acuerdos actuales.

La elección de los rubros, como principales *Partners* para este proyecto no fue casual. La misma se debió a la disposición de un problema recurrente a cubrir dentro de sus organizaciones, sumado a que los datos de la cantidad de minutos requeridos eran más factibles de estimar y calcular. En caso de haber elegido como *Partner* principal el rubro telecomunicaciones, presenta la dificultad de que se encuentra concentrado en unas pocas compañías, con lo cual no ayudaría a la diversificación del riesgo en caso que contratasen el servicio y luego desearan desistir de él.

Por otro lado, queda a la vista la existencia de otros riesgos latentes, uno es relacionado a lo expuesto en el capítulo VI “Ítem legal”, referido a la figura de contratación del agente de trabajo basado en una primera etapa en Argentina: deberán estar registrados como monotributistas. Se conoce que varias plataformas de similar contratación actúan bajo la misma modalidad. No obstante, actualmente se encuentra bajo tratamiento del senado una ley para regular su trabajo atendiendo a los deseos de los trabajadores de estas plataformas sobre la debida regulación y no la prohibición de esta modalidad.

Otro riesgo está vinculado a la copia y reproducción de este proyecto, que al momento solo es una idea. Se deberá trabajar con celeridad para poder implementar cuanto antes y lograr ser los primeros en la región, y con ello conseguir posicionarse como innovadores y referentes, capturando a los primeros adoptantes de la plataforma, tanto compañías que contraten, como agentes que quieran sumarse a esta nueva modalidad de trabajo.

En pocas palabras, el fenómeno de las plataformas digitales que cuenta con cerca de 10 años a nivel global y ha significado una de las mayores disrupciones en el mundo del trabajo, proporciona así, un precedente en la región de América Latina en el desarrollo de esta plataforma, y no solo a nivel tecnológico (actualmente no se encuentra desarrollada en la región) sino además a nivel de generación de fuente de trabajo donde existirán nuevas modalidades de contratación y oportunidades laborales para una masa de la sociedad que no consigue insertarse en el mercado laboral o se encuentra en riesgo de ser expulsada del mismo. Citando a J. K. Rowling: “No necesitamos magia para cambiar el mundo, llevamos todo el poder necesario en nuestro interior”.

Anexos

Anexo 1 - Facturación proyectada en dólares, según los diferentes escenarios planteados en el capítulo de Demanda.

Escenario conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sector financiero							
Paquete Bronce	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Plata	\$ 52,00	\$ 104,00	\$ 156,00	\$ 165,60	\$ 175,20	\$ 175,20	\$ 175,20
Paquete Oro	\$ 416,00	\$ 832,00	\$1.248.000	\$1.324.800	\$1.401.600	1.401.600	1.401.600
Paquete VIP	\$ 52,00	\$ 104,00	\$ 156,00	\$ 165,60	\$ 175,20	\$ 175,20	\$ 175,20
Aerolíneas							
Paquete Bronce	\$ 286,00	\$ 572,00	\$ 858,00	\$1.045.200	\$1.138.800	1.138.800	1.138.800
Paquete Plata	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Oro	\$2.574.000	\$5.148.000	\$7.722.000	\$9.406.800	\$10.249.200	10.249.200	10.249.200
Paquete VIP	-	-	-	-	-	-	-
Facturación Total	\$3.380.000	\$6.760.000	\$10.140.000	\$12.108.000	\$13.140.000	\$13.140.000	\$13.140.000

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sector financiero							
Paquete Bronce	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Plata	\$ 260,00	\$ 520,00	\$ 780,00	\$ 828,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00
Paquete Oro	\$2.080.000	\$4.160.000	\$6.240.000	\$6.624.000	\$7.008.000	7.008.000	7.008.000
Paquete VIP	\$ 260,00	\$ 520,00	\$ 780,00	\$ 828,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00
Aerolíneas							
Paquete Bronce	\$1.430.000	\$2.860.000	\$4.290.000	\$5.226.000	\$5.694.000	5.694.000	5.694.000
Paquete Plata	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Oro	\$12.870.000	\$25.740.000	\$38.610.000	\$47.034.000	\$51.246.000	51.246.000	51.246.000
Paquete VIP	-	-	-	-	-	-	-
Facturación Total	\$16.900.000	\$33.800.000	\$50.700.000	\$60.540.000	\$65.700.000	\$65.700.000	\$65.700.000

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Escenario extraordinario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Sector financiero							
Paquete Bronce	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Plata	\$ 364,00	\$ 728,00	\$1.092.000	\$1.159.200	\$1.226.400	1.226.400	1.226.400
Paquete Oro	\$2.912.000	\$5.824.000	\$8.736.000	\$9.273.600	\$9.811.200	9.811.200	9.811.200
Paquete VIP	\$ 364,00	\$ 728,00	\$1.092.000	\$1.159.200	\$1.226.400	1.226.400	1.226.400
Aerolíneas							
Paquete Bronce	\$2.002.000	\$4.004.000	\$6.006.000	\$7.316.400	\$7.971.600	7.971.600	7.971.600
Paquete Plata	-	-	-	-	-	-	-
Paquete Oro	\$18.018.000	\$36.036.000	\$54.054.000	\$65.847.600	\$71.744.400	71.744.400	71.744.400
Paquete VIP	-	-	-	-	-	-	-
Facturación Total	\$23.660.000	\$47.320.000	\$70.980.000	\$84.756.000	\$91.980.000	\$91.980.000	\$91.980.000

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Calculo VAN (DCF)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Perp.		
Cash Flow From Operations	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980			
Cash Flow From Investing										
Free Cash Flow	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980			
									x vs 2023	
4,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	100.728	1,83	13,3%
4,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	90.922	1,66	14,3%
4,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	82.856	1,51	15,3%
4,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	76.104	1,39	16,3%
4,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	70.370	1,28	17,3%
4,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	106.981	1,95	13,3%
4,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	96.033	1,75	14,3%
4,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	87.118	1,59	15,3%
4,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	79.718	1,45	16,3%
4,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	73.476	1,34	17,3%
5,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	113.990	2,08	13,3%
5,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	101.696	1,85	14,3%
5,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	91.796	1,67	15,3%
5,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	83.652	1,52	16,3%
5,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	76.836	1,40	17,3%
5,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	121.901	2,22	13,3%
5,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	108.005	1,97	14,3%
5,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	96.952	1,77	15,3%
5,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	87.952	1,60	16,3%
5,5%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	80.481	1,47	17,3%
6,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	130.900	2,38	13,3%
6,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	115.076	2,10	14,3%
6,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	102.665	1,87	15,3%
6,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	92.670	1,69	16,3%
6,0%	2.028	4.590	54.910	7.210	6.783	7.955	8.980	84.449	1,54	17,3%

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Calculo VAN (DCF)

Perpetuidad	1	2	3	4	5	6	7	8	NPV	WACC
4,0%	\$ 1.791	\$ 3.577	\$ 37.782	\$ 4.380	\$ 3.637	\$ 3.766	\$ 3.753	\$ 37.168	\$ 95.854	13,3%
4,0%	\$ 1.775	\$ 3.515	\$ 36.799	\$ 4.228	\$ 3.481	\$ 3.573	\$ 3.529	\$ 31.271	\$ 88.171	14,3%
4,0%	\$ 1.760	\$ 3.454	\$ 35.849	\$ 4.083	\$ 3.332	\$ 3.391	\$ 3.321	\$ 26.578	\$ 81.769	15,3%
4,0%	\$ 1.745	\$ 3.395	\$ 34.932	\$ 3.945	\$ 3.192	\$ 3.220	\$ 3.126	\$ 22.783	\$ 76.336	16,3%
4,0%	\$ 1.730	\$ 3.337	\$ 34.046	\$ 3.812	\$ 3.058	\$ 3.058	\$ 2.944	\$ 19.671	\$ 71.656	17,3%
4,5%	\$ 1.791	\$ 3.577	\$ 37.782	\$ 4.380	\$ 3.637	\$ 3.766	\$ 3.753	\$ 39.475	\$ 98.161	13,3%
4,5%	\$ 1.775	\$ 3.515	\$ 36.799	\$ 4.228	\$ 3.481	\$ 3.573	\$ 3.529	\$ 33.029	\$ 89.929	14,3%
4,5%	\$ 1.760	\$ 3.454	\$ 35.849	\$ 4.083	\$ 3.332	\$ 3.391	\$ 3.321	\$ 27.946	\$ 83.136	15,3%
4,5%	\$ 1.745	\$ 3.395	\$ 34.932	\$ 3.945	\$ 3.192	\$ 3.220	\$ 3.126	\$ 23.864	\$ 77.418	16,3%
4,5%	\$ 1.730	\$ 3.337	\$ 34.046	\$ 3.812	\$ 3.058	\$ 3.058	\$ 2.944	\$ 20.539	\$ 72.525	17,3%
5,0%	\$ 1.791	\$ 3.577	\$ 37.782	\$ 4.380	\$ 3.637	\$ 3.766	\$ 3.753	\$ 42.061	\$ 100.748	13,3%
5,0%	\$ 1.775	\$ 3.515	\$ 36.799	\$ 4.228	\$ 3.481	\$ 3.573	\$ 3.529	\$ 34.977	\$ 91.877	14,3%
5,0%	\$ 1.760	\$ 3.454	\$ 35.849	\$ 4.083	\$ 3.332	\$ 3.391	\$ 3.321	\$ 29.446	\$ 84.637	15,3%
5,0%	\$ 1.745	\$ 3.395	\$ 34.932	\$ 3.945	\$ 3.192	\$ 3.220	\$ 3.126	\$ 25.042	\$ 78.596	16,3%
5,0%	\$ 1.730	\$ 3.337	\$ 34.046	\$ 3.812	\$ 3.058	\$ 3.058	\$ 2.944	\$ 21.479	\$ 73.464	17,3%
5,5%	\$ 1.791	\$ 3.577	\$ 37.782	\$ 4.380	\$ 3.637	\$ 3.766	\$ 3.753	\$ 44.980	\$ 103.667	13,3%
5,5%	\$ 1.775	\$ 3.515	\$ 36.799	\$ 4.228	\$ 3.481	\$ 3.573	\$ 3.529	\$ 37.147	\$ 94.047	14,3%
5,5%	\$ 1.760	\$ 3.454	\$ 35.849	\$ 4.083	\$ 3.332	\$ 3.391	\$ 3.321	\$ 31.100	\$ 86.291	15,3%
5,5%	\$ 1.745	\$ 3.395	\$ 34.932	\$ 3.945	\$ 3.192	\$ 3.220	\$ 3.126	\$ 26.329	\$ 79.883	16,3%
5,5%	\$ 1.730	\$ 3.337	\$ 34.046	\$ 3.812	\$ 3.058	\$ 3.058	\$ 2.944	\$ 22.497	\$ 74.483	17,3%
6,0%	\$ 1.791	\$ 3.577	\$ 37.782	\$ 4.380	\$ 3.637	\$ 3.766	\$ 3.753	\$ 48.301	\$ 106.987	13,3%
6,0%	\$ 1.775	\$ 3.515	\$ 36.799	\$ 4.228	\$ 3.481	\$ 3.573	\$ 3.529	\$ 39.579	\$ 96.479	14,3%
6,0%	\$ 1.760	\$ 3.454	\$ 35.849	\$ 4.083	\$ 3.332	\$ 3.391	\$ 3.321	\$ 32.933	\$ 88.123	15,3%
6,0%	\$ 1.745	\$ 3.395	\$ 34.932	\$ 3.945	\$ 3.192	\$ 3.220	\$ 3.126	\$ 27.742	\$ 81.295	16,3%
6,0%	\$ 1.730	\$ 3.337	\$ 34.046	\$ 3.812	\$ 3.058	\$ 3.058	\$ 2.944	\$ 23.607	\$ 75.592	17,3%

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Flujo de fondos primer año (Cash Flow)

	2021											
USD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
EBIT	-\$ 162.625	-\$ 91.453	-\$ 128.139	\$ 570.804	\$ 50.176	\$ 52.117	\$ 53.989	\$ 404.220	\$ 754.387	-\$ 10.476	-\$ 43.702	\$ 585.026
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 62
D Capital de Trabajo	\$ 6.223	\$ 0	\$ 17.526	\$ 291.680	-\$ 218.760	\$ 0	\$ 0	\$ 145.840	\$ 145.840	-\$ 320.848	-\$ 14.584	\$ 262.512
Inversiones de Capital	-\$ 14.875	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Efecto financiero IVA	-\$ 6.203	-\$ 2.239	-\$ 2.838	\$ 11.279	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 66.006	-\$ 17.562	-\$ 18.241	-\$ 18.896	-\$ 141.477	-\$ 264.035	\$ 3.667	\$ 15.296
Flujo de Fondos Operativo	-\$ 177.417	-\$ 93.630	-\$ 113.388	\$ 873.825	-\$ 234.528	\$ 34.618	\$ 35.810	\$ 531.226	\$ 758.812	-\$ 595.298	-\$ 54.558	\$ 862.896
Investments in Affiliated Companies	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Other Cash Income / Expenses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Free Cash Flow	-\$ 177.417	-\$ 93.630	-\$ 113.388	\$ 873.825	-\$ 234.528	\$ 34.618	\$ 35.810	\$ 531.226	\$ 758.812	-\$ 595.298	-\$ 54.558	\$ 862.896
Increase in Short Term Fin. Debt	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Decrease in Short Term Fin. Debt	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Interests Paid	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Short Term Financing	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Increase in Long Term Fin. Debt	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Decrease in Long Term Fin. Debt	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Interests Paid	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Long Term Financing	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
NCF before Div & Cap. Contr.	-\$ 177.417	-\$ 93.630	-\$ 113.388	\$ 873.825	-\$ 234.528	\$ 34.618	\$ 35.810	\$ 531.226	\$ 758.812	-\$ 595.298	-\$ 54.558	\$ 862.896
Dividends	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital Contributions	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
NCF before Δ in Short Term Inv.	\$ 22.583	-\$ 93.630	-\$ 113.388	\$ 873.825	-\$ 234.528	\$ 34.618	\$ 35.810	\$ 531.226	\$ 758.812	-\$ 595.298	-\$ 54.558	\$ 862.896
Δ in Other Financial Liabilities	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Δ in Other Financial Assets	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Δ in Short Term Investments	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Net Cash Flow	22.583	- 93.630	- 113.388	873.825	- 234.528	34.618	35.810	531.226	758.812	- 595.298	- 54.558	862.896
Cumulative Net Cash Flow	22.583	- 71.047	- 184.436	689.390	454.862	489.480	525.290	1.056.516	1.815.328	1.220.030	1.165.472	2.028.368

Fuente: Elaboración propia

Valores expresados en dólares estadounidenses

Glosario de términos

API. La sigla procede de la lengua inglesa y que alude a la expresión Application Programming Interface (cuya traducción es Interfaz de Programación de Aplicaciones).

ART. Estas siglas significan: Aseguradora de riesgos de trabajo, aseguradoras que cubren la siniestralidad laboral en Argentina.

AWS. Amazon web services (AWS) es una plataforma de servicios de nube que te ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de bases de datos, entrega de contenido y otra funcionalidad para ayudar a tu negocio a escalar y crecer; además de ser mucho más segura que un servidor físico.

BI. Las siglas significan en inglés Business Intelligence. Y es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

BPO. Estas siglas están en inglés y significan: business process outsourcing.

BCRA. Estas siglas corresponden al Banco central de la República Argentina.

CRM. Estas siglas están en inglés y significan: customer relationship management.

CTO. La sigla significa el director de tecnología (del inglés chief technical officer o chief technology officer, abreviado como CTO) es una posición ejecutiva dentro de una organización en el que la persona que ostenta el título se concentra en asuntos tecnológicos y científicos.

CEO. Es una sigla de la lengua inglesa que procede de la expresión Chief Executive Officer (que puede traducirse como Oficial Ejecutivo en Jefe).

COO. Las siglas corresponden al director de operaciones supervisa las operaciones del día a día de una empresa. El director de operaciones de una empresa, o COO, es miembro de un grupo de alto nivel de ejecutivos conocida como la "Suite C".

EBIDT. Estas siglas son un indicador financiero. Su nombre deviene de las siglas en inglés de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, cuya traducción significa 'beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización' de la empresa.

EMEA. Estas siglas corresponden a la denominación de Europa, Oriente Medio y África.

FODA. Estas siglas significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

IT. Information Technology son las tecnologías de la información y la comunicación (TIC, TICs o bien NTIC para Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación) agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática.

MSP. Estas siglas refieren a Multi-Sided Platforms.

MLP. Estas siglas significan Minimum Lovable Product (MLP), que puede definirse como “la versión de un nuevo producto que recibe la máxima cantidad de amor de sus primeros usuarios con el mínimo esfuerzo”

Partners. Partners es el plural de partner, que en inglés significa compañero o pareja ya sea refiriéndose al cónyuge, conviviente, socio, compañero de baile o de algún partido de tenis, por ejemplo. Los partners son aquellas personas, organizaciones o instituciones con las que se está involucrado íntimamente, pudiendo referirse aún a países con los que se mantienen estrechas relaciones. Para el presente trabajo, solo se utiliza para referirse al socio económico.

QA. El término se refiere a Quality Assurance, es decir al aseguramiento de la calidad. Esto puede ser aplicado a productos y servicios que sean manufacturados o prestados.

R&D. El término investigación y desarrollo, abreviado I+D o I&D, (en inglés: research and development, abreviado R&D), se refiere a las actividades contraídas por corporaciones o gobiernos, para el desarrollo de nuevos productos y servicios, o mejora de los mismos.

TIR. Las siglas significan tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión.

Bibliografía y Fuentes

EVANS, D. 2016. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Estados Unidos: Harvard business review press. (Libro)

GIROTRA, K. 2014. *The Risk-driven Business Model: Four Questions that Will Define Your Company*. Estados Unidos: Harvard business review press. (Libro)

OLSEN, D. 2015. *The Lean Product Playbook by Dan Olsen: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. Estados Unidos: Wiley. (Libro)

RIES, E. 2012. *Lean startup*. Estados Unidos: Crown Publishing Group. (Libro)

SUNDARARAJAN, A. 2016. *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press. (Libro)

ALBORNOZ, S. 2013. *Monotributo: el solo hecho de brindar un servicio ya presume relación de dependencia*. Disponible en: www.iprofesional.com/notas/153090-Monotributo-el-solo-hecho-de-brindar-un-servicio-ya-presume-relacin-de-dependencia-

CARPENA, R. 2020. *El Gobierno impulsará un proyecto para darles protección social a los trabajadores de plataformas digitales*. Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2020/01/04/el-gobierno-impulsara-un-proyecto-para-darles-proteccion-social-a-los-trabajadores-de-plataformas-digitales/>

ESTUDIO VILAPLANA. *Despido de monotributista: Indemnización y juicio*. Disponible en: <https://estudiovilaplana.com.ar/juicio-despido-monotributista/>

GANDARA, N. 2018. *“Uberización” alcanzó al sector de call centers*. Disponible en: www.prensalibre.com/economia/uberizacion-alcanzo-al-sector-de-call-centers/

HAWKINS, A. 2019. *Uber drivers are freelancers, not employees, federal labor lawyer says*. Disponible en: <https://www.theverge.com/2019/5/14/18623467/uber-driver-freelancers-employees-federal-labor-lawyer-contractor>

JOAN!. 2017. *Cómo facturar al exterior y cobrar en tu banco siendo Monotributista*. Disponible en: medium.com/@j0an/c%C3%B3mo-facturar-al-exterior-y-cobrar-en-tu-banco-siendo-monotributista-78d1951d5215

WIESSNER, D. *Uber drivers are contractors, not employees, U.S. labor agency says*. Disponible en: <https://www.reuters.com/article/us-uber-contractors/uber-drivers-are-contractors-not-employees-us-labor-agency-says-idUSKCN1SK2FY>

ANIMAL POLÍTICO. 2020. *México inició la crisis por COVID-19 con dos millones sin empleo, reportó el INEGI*. Disponible en: <https://www.animalpolitico.com/2020/05/sube-desempleo-mexico-millones-personas-primer-trimestre-2020/>

URIETA, D. 2020. *Ley de teletrabajo*. Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Ley-de-teletrabajo-que-cambios-plantea-el-proyecto-y-cuando-se-tratara-en-el-Congreso-20200622-0050.html>

DIPUTADOS. 2020. *Régimen especial de contrato de trabajo para la persona trabajadora de plataformas digitales*. Disponible en: <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=0821-D-2020&tipo=LEY>

DIPUTADOS. 2020. *Ley de teletrabajo*. Disponible en: <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=1172-D-2011&tipo=LEY>

<https://www.liveops.com> (Página web)

<https://www.arise.com> (Página web)

<https://www.atento.com> (Página web)

<https://www.next.com.ar> (Página web)